« LA SANTE ORGANISATIONNELLE »

CRITÈRES ET INDICATEURS D'ÉVALUATION ET PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

RAPPORT FINAL

présenté au

Conseil des arts du Canada

La santé de l'organisme réside dans la qualité et l'harmonisation de chacun des aspects de la gestion

4 novembre 2004

PRODUCTIONS LOUISE POULIN

Sommaire exécutif **3**
1. La santé organisationnelle 3
2. Les critères et indicateurs 3
3. Le processus de mise en œuvre des critères et indicateurs 5
4. Les outils et les programmes de soutien 6
5. En conclusion 6
6. Sommaire des recommandations 7

Introduction **9**
I- Contexte et mandat 9
II- Méthodologie 11
III- Définitions 13
i) Définition de la gestion 13
ii) Définition de la santé organisationnelle 13
iii) Définition des quatre grands critères de santé organisationnelle 14
iv) Typologie des organismes 15

Chapitre 1 : Modes actuels d'évaluation de la santé organisationnelle **16**
1.1 Programmes de soutien au fonctionnement 16
1.2 Critères et indicateurs en usage actuellement 17
1.2.1 Critères organisationnels 18
1.2.2 Critères relatifs aux ressources humaines 19
1.2.3 Critères relatifs aux ressources financières 19
1.2.4 Critères relatifs aux ressources matérielles 20
1.3 Modifier l'évaluation actuelle 20

Chapitre 2 : Modifications recommandées aux critères et indicateurs **21**
2.1 Sous critères et indicateurs recommandés 22
2.2 Définition des sous critères et des indicateurs recommandés 30

Chapitre 3 : Processus de mise en œuvre **33**
Principes généraux 33
3.1 Comité de la santé organisationnelle 33
3.2 Bureau d'aide à la gestion 33
Programme « Brigade volante » 34
Comités d'experts 34
La formation : les agents de programme 35
3.3 Campagne d'information et de consultation 36
3.4 Les ressources externes 36
3.5 L'intégration de données 36

Chapitre 4 : Outils et programmes de soutien **39**
4.1 Mentorat 39
4.2 Outils de gestion 40
4.3 Séminaires 40
4.4 Réseautage 41
4.5 Guide d'autoévaluation sur la santé organisationnelle 41
4.6 Rôle des organismes de services aux arts 42

Bibliographie et références 44

Liste des annexes

Annexe 1 – Grille comparative des critères en usage par programme 47
Annexe 2 – Guide d'autoévaluation 48
Annexe 3 – Liste partielle des outils de gestion disponibles 49
Annexe 4 – Plan de formation 50
Annexe 5 – Liste d'outils de gestion : pertinence et contenu 51
Annexe 6 – Questionnaire administré lors des tables rondes 52
Annexe 7 – Compte rendu des tables rondes sur les critères actuellement utilisés et les critères souhaités - par discipline 53

Liste des tableaux

Tableau 1 – Nombre d'organismes soutenus au fonctionnement en 2003-2004 selon les programmes 16
Tableau 2 – Pondération des principaux critères d'évaluation selon les services 17
Tableau 3 –Sous critères et indicateurs recommandés et communs à toutes les disciplines 22
Tableau 4 –Sous critères et indicateurs spécifiques aux arts médiatiques 23
Tableau 5 –Sous critères et indicateurs spécifiques aux arts visuels 24
Tableau 6 –Sous critères et indicateurs spécifiques à la danse 25
Tableau 7 –Sous critères et indicateurs spécifiques à la musique 26
Tableau 8 –Sous critères et indicateurs spécifiques au théâtre 27
Tableau 9 –Sous critères et indicateurs spécifiques à Inter-arts 28
Tableau 10 –Sous critères et indicateurs spécifiques à Lettres et édition 29
Tableau 11 – Séquence de mise en œuvre des mesures d'intégration au Conseil pour la santé organisationnelle 38

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le Conseil des arts du Canada a souhaité se doter d'un ensemble de critères et indicateurs lui permettant d'évaluer avec plus d'efficacité et de profondeur la santé organisationnelle des organismes artistiques canadiens. Ces critères et indicateurs doivent d'une part servir d'outils d'évaluation au Conseil des arts du Canada dans son processus d'octroi des subventions et d'autre part d'outils d'autoévaluation pour les organismes eux-mêmes. Cette recherche s'inscrit dans la démarche entreprise par le Conseil des Arts qui vise à le doter de mécanismes favorisant chez les organismes artistiques canadiens le développement d'une meilleure santé organisationnelle.

Le double mandat de l'équipe de consultants était d'une part de définir par quels critères et indicateurs peut-on le mieux mesurer la santé organisationnelle d'un organisme artistique et d'autre part, de recommander des outils (guides, formations, conseils, programmes de soutien, appuis techniques) qui favoriseraient l'amélioration de la santé organisationnelle.

1. La santé organisationnelle

La santé organisationnelle se définit d'abord par la solidité de la structure administrative et la récurrence de bons résultats financiers. Mais au-delà de ces prémisses, la santé organisationnelle se définit par la capacité d'un organisme d'accomplir sa mission, notamment aux plans de l'évolution et du rayonnement artistique, de la création d'emploi pour les artistes et les travailleurs culturels, de l'accès aux arts et du développement des publics. On constate que les organismes jugés en bonne santé organisationnelle sont généralement ceux qui s'appuient sur une vision créatrice articulée, connaissent une vitalité artistique, sont dotés d'un personnel compétent et d'un conseil d'administration efficient.

2. Les critères et indicateurs

La recherche a porté sur les 16 programmes de soutien au fonctionnement du Conseil des arts du Canada, répartis dans 7 Services.
Les critères et indicateurs qui seront recommandés s'adaptent à tous les types d'organismes, en tenant compte des particularités disciplinaires. C'est cependant lors de la mise en application de ces critères qu'il conviendra d'adapter le rythme et la manière au type d'organisme concerné. Par exemple, on s'attend à ce que soit prise en compte la taille des organismes.

Les critères et indicateurs actuellement en usage

Le Conseil des arts du Canada évalue les organismes candidats aux subventions de fonctionnement selon des critères qui reposent principalement sur le mérite artistique. Une part de la pondération, soit de 10% à 30% selon les programmes (voir au **tableau 2**), est accordée à l'évaluation administrative, qui réfère surtout à la santé financière. La plupart des Services ont systématisé leur évaluation des organismes, en regroupant leurs critères dans les trois catégories que sont le mérite artistique, la diffusion et l'administration, et en adoptant des critères pondérés. Au chapitre de l'administration, de nombreux critères précisent l'évaluation « administrative » des organismes dans les divers Services mais, jusqu'à ce jour, la santé organisationnelle n'a pas été évaluée de manière systématique. De façon générale la gouvernance ainsi que les ressources humaines sont peu évaluées.
On retrouve à l'**annexe 1** la « Grille comparative des critères en usage par programme ».

Les quatre grands critères de santé organisationnelle

Nous avons apporté des améliorations à l'évaluation administrative actuelle en l'étendant à d'autres aspects de la santé organisationnelle comme la gouvernance et les ressources humaines. Ainsi, nous avons regroupé sous quatre composantes de gestion, les quatre grands critères de santé organisationnelle :

- un critère relatif aux ressources organisationnelles
- un critère relatif aux ressources humaines
- un critère financier
- un critère relatif aux ressources matérielles.

Les sous critères recommandés

Chacun des quatre critères comporte un certain nombre de sous critères servant à le préciser. La liste des sous critères est la même pour tous.

Critères	Sous critères
Critère relatif aux ressources organisationnelles	° Articulation de la mission et de la vision artistique ° Qualité de la gouvernance ° Efficience du conseil d'administration ° Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission ° Solidité de la structure administrative à l'égard de la réalisation du mandat
Critère relatif aux ressources humaines	° Reconnaissance des artistes, des créateurs et des auteurs ° Importance accordée à la rémunération du personnel administratif et technique ° Développement des compétences du personnel
Critère financier	° Stabilité financière ° Solidité et diversité des sources de revenus ° Répartition judicieuse des ressources
Critère relatif aux ressources matérielles	Les sous critères recommandés relatifs aux ressources matérielles s'appliquent à certains programmes seulement. On les retrouvera détaillés par discipline.

Les indicateurs recommandés

Les sous critères et indicateurs sont classifiés en deux groupes :

- Les sous critères et indicateurs communs à toutes les disciplines
- Les sous critères et indicateurs spécifiques à une discipline et à un programme.

Le **tableau 3** présente les sous critères, assortis des indicateurs le plus appropriés. Les **tableaux 4 à 10** présentent les sous critères, assortis du ou des indicateurs le plus appropriés par discipline.
On trouvera à la **section 2.2** la définition des sous critères et des indicateurs qui précise le sens dans lequel ces éléments sont recommandés.

Les recommandations relatives aux critères, sous critères et indicateurs sont les suivantes :

° Que la santé organisationnelle s'évalue désormais selon quatre critères communs à toutes les disciplines : un critère relatif aux ressources organisationnelles, un critère relatif aux ressources humaines, un critère financier, un critère relatif aux ressources matérielles, et que l'ensemble des quatre critères comporte 11 sous critères servant à les préciser.

° Que les 11 sous critères servant à préciser les quatre grands critères soient assortis d'indicateurs.
° Que chaque Service puisse adapter avec discernement le rythme et la manière d'appliquer ces indicateurs au type d'organisme concerné afin que soit tenu en compte notamment leur taille.

3. Le processus de mise en œuvre des critères et indicateurs

Principes généraux

Les principes généraux qui sou tendent au processus de mise en œuvre des critères et des indicateurs recommandés, sont les suivants :

1. L'évaluation de la santé organisationnelle de tous les organismes inscrits au fonctionnement se fera, à partir des critères et des indicateurs recommandés qui devront être adoptés par le conseil d'administration du Conseil des Arts.
2. L'implantation des critères et indicateurs se fera sur une période de 3 ans selon un calendrier propre à chaque Service disciplinaire. Certains Services pourront choisir de procéder par périodes d'essai.
3. Tous les organismes inscrits au fonctionnement pourront procéder à une autoévaluation de leur santé organisationnelle préalablement et ce, sur une base volontaire.
4. Afin d'améliorer leur santé organisationnelle, les organismes qui le désirent, pourront avoir recours au soutien du Conseil des Arts par les programmes offerts à cet effet.
5. L'évaluation de la santé organisationnelle des organismes se fera par des Comités d'experts, comités indépendants formés principalement de gestionnaires culturels d'expérience.

Bureau d'aide à la gestion

Un Comité de la santé organisationnelle aura un rôle ponctuel et un mandat ad hoc. Il verra à planifier le développement des mesures d'évaluation et assurera l'harmonisation et la cohérence de ces mesures afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque discipline artistique ou catégorie d'organismes. Il mettra sur pied le Bureau d'aide à la gestion. Le Bureau verra à gérer les diverses mesures de soutien à la gestion et à fournir l'expertise nécessaire (banque d'experts, guides, études et documentation spécialisée).

La Brigade volante

Le Bureau aura la responsabilité de gérer le programme « Brigade volante » en vue d'en faire son outil principal de soutien, en matière de santé organisationnelle, envers les organismes artistiques. Le programme « La Brigade volante » s'étendra à l'ensemble des organismes subventionnés au fonctionnement.

Les comités d'experts

Afin d'assurer la crédibilité du processus, la mise en place de comités indépendants disciplinaires et formés principalement d'experts et de gestionnaires culturels d'expérience procéderaient à l'évaluation de la santé organisationnelle des organismes qui bénéficient d'une aide annuelle ou pluriannuelle au fonctionnement. Ces comités *ad hoc* verraient à l'évaluation des demandes de subventions aux divers volets de la Brigade volante et pourront déléguer un ou deux représentants au Comité d'évaluation par les pairs (programmes de fonctionnement) pouvant inclure, dans la mesure du possible, des membres issus de conseil d'administration d'organismes.

Guide d'autoévaluation

Le guide d'autoévaluation permettra aux organismes, sur une base volontaire, de réaliser un diagnostic sur l'état de leur santé organisationnelle afin de se doter d'un portrait réaliste de leurs forces et faiblesses de gestion, eu égard aux diverses ressources de leur organisme.

Formation et information

Avec le souhait de soutenir le travail des agents de programme dans leur processus d'évaluation des demandes de subventions, une formation leur sera offerte et sera basée sur la compréhension des composantes de gestion suivantes : ressources organisationnelles, ressources humaines, ressources financières, ressources matérielles et d'information. Un cahier pédagogique serait disponible en soutien à la formation à l'intention des membres des comités d'évaluation afin qu'ils puissent bénéficier d'un « briefing » sur les nouveaux critères et indicateurs.

Il est recommandé de réaliser une campagne d'information et de consultation à l'intention des organismes, sur les nouveaux critères et indicateurs et ainsi que sur le calendrier de mise en oeuvre.

4. Les outils et les programmes de soutien

Dans le but de mieux soutenir les organismes dans leur développement organisationnel, le programme « La Brigade volante » développerait les volets nécessaires favorisant l'accès aux outils de gestion identifiés comme prioritaires et efficients pour le développement de la profession :

1 Favoriser le recours au mentorat
2 Favoriser l'apprentissage via un guide d'autoévaluation
3 Assurer la participation des gestionnaires à des séminaires, sessions de formation et conférences par une incitation financière ou logistique
4 Favoriser le recours à des outils de gestion.
5 Maintenir le réseautage contribuant à l'échange des pratiques, notamment par des forums de discussions

5. En conclusion

L'évaluation de la santé organisationnelle des organismes artistiques requiert la mise en place d'un processus d'analyse indépendant ainsi qu'un encadrement professionnel offrant toute les garanties de compétence et de discrétion. La divulgation d'information stratégique de la part des organismes, essentielle à la qualité de l'analyse, doit pouvoir se faire dans un climat de confiance. Ces modifications entraîneront l'obligation pour les organismes de fournir des informations sur des aspects de leur gestion qui n'avaient pas été évalués jusqu'à présent, comme la gouvernance et la gestion des ressources humaines.

Les organismes doivent pouvoir aussi bénéficier d'une période raisonnable, le cas échéant, pour améliorer leur gestion, et compter au cours du processus sur divers appuis techniques afin de les aider à atteindre leurs objectifs.

La réussite de l'implantation du processus, dépend en grande partie des diverses mesures de soutien à la gestion, de l'expertise nécessaire et la façon dont les mesures seront déployées.

6. Sommaire des recommandations

Recommandation no 1. Il est recommandé:
Que la santé organisationnelle s'évalue désormais selon quatre critères communs à toutes les disciplines : un critère relatif aux ressources organisationnelles, un critère relatif aux ressources humaines, un critère financier, un critère relatif aux ressources matérielles, et que l'ensemble des quatre critères comporte 11 sous critères servant à les préciser.

Recommandation no 2. Il est recommandé:
Que les 11 sous critères servant à préciser les quatre grands critères soient assortis d'indicateurs.

Recommandation no 3. Il est recommandé:
Que chaque Service puisse adapter avec discernement le rythme et la manière d'appliquer les sous critères et leurs indicateurs au type d'organisme concerné afin que soit tenu en compte notamment leur taille.

Recommandation no 4. Il est recommandé:
Que le processus de mise en oeuvre des critères et des indicateurs recommandés se déroule selon les cinq principes généraux.

Recommandation no 5. Il est recommandé:
De créer un Bureau d'aide à la gestion ayant pour mandat de

- Planifier, gérer et coordonner le développement des mesures d'évaluation, d'expertise et de soutien du Conseil des Arts visant l'amélioration de la santé organisationnelle;
- Assurer l'harmonisation et la cohérence de ces mesures afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque discipline artistique ou catégorie d'organismes;
- Voir à former les agents de programme de chaque Service en collaboration avec le Service des ressources humaines et à former les membres des comités de pairs;
- Gérer le programme « Brigade volante »;
- Mettre sur pied et diriger les comités d'experts qui procéderont à l'évaluation de la santé organisationnelle et en assureront le suivi.

Recommandation no 6. Il est recommandé:
De confier au Bureau la responsabilité de gérer le programme « Brigade volante » en vue d'en faire son outil principal de soutien des organismes, en matière de santé organisationnelle.

Recommandation no 7. Il est recommandé:
Que le programme « La Brigade volante » s'étende à l'ensemble des organismes subventionnés au fonctionnement.

Recommandation no 8. Il est recommandé:
De mettre en place des Comité d'experts formés principalement d'experts et de gestionnaires culturels d'expérience et ayant pour fonctions :

- L'évaluation de la santé organisationnelle
- L'évaluation des demandes de subventions aux divers volets de la Brigade volante

- De déléguer un ou deux représentants au Comité d'évaluation par les pairs (programmes de fonctionnement) pouvant inclure, dans la mesure du possible, des membres issus de conseil d'administration d'organismes.

Recommandation no 9. Il est recommandé:
Que soient tenues des sessions de formation à l'intention des agents de programme se déroulant à l'interne, avec accompagnement professionnel, et ce sur une période optimale de 12 mois au cours de l'an 1 du processus de mise en oeuvre.

Recommandation no 10. Il est recommandé:
Qu'un document guide sur les nouveaux critères et indicateurs soit créé en soutien à la formation et mis à la disposition des membres des Comités d'évaluation par les pairs.

Recommandation no 11. Il est recommandé:
Que se tienne une campagne d'information et de consultation à l'intention des organismes, sur les nouveaux critères et indicateurs et ainsi que sur le calendrier de mise en oeuvre.

Recommandation no 12. Il est recommandé
Que le Conseil des Arts travaille activement à l'établissement de groupes de concertation avec les structures externes, qu'elles soient provinciales, régionales ou nationales.

Recommandation no 13. Il est recommandé:
Que la section chiffrée des formulaires de demande soit uniformisée dans tous les programmes, afin de disposer d'indicateurs financiers pouvant servir de données de référence (*benchmarks)*. Que ces données soient intégrées dans des tableaux comparatifs présentant les données de référence de tous les clients d'un programme et mis à la disposition des comités d'experts.

Recommandation no 14. Il est recommandé:
Que le programme de la « Brigade volante », soit maintenu et renforcé, pour inclure les volets favorisant l'accès aux outils ci-haut mentionnés, afin de soutenir les organismes dans leur développement organisationnel.

Recommandation no 15. Il est recommandé:
Que les organismes puissent, sur une base volontaire, bénéficier d'un diagnostic organisationnel avec le soutien de la « Brigade volante » ou utiliser celui qu'ils ont entrepris avec le Creative Trust (Toronto), le Vancouver Arts Stabilization Team, le Due Diligence Questionnaire de Alberta Foundation for the Arts, Conseil québécois des ressources humaines en culture, le Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture du Québec, le guide d'autoévaluation de la présente étude ou encore tout autre outil similaire au Canada.

Recommandation no 16. Il est recommandé:
De confier au Bureau d'aide à la gestion, la responsabilité de gérer le programme de soutien aux organismes de services aux arts en vue de les soutenir dans leur rôle de formation et d'information aux organismes.

INTRODUCTION

« L'excellence artistique ne peut être maintenue que si l'organisme est doté d'une excellente gestion, d'une régie exceptionnelle et d'une bonne santé financière ».
John Hobday

I- Contexte et mandat

Le contexte

Le Conseil des arts du Canada a souhaité se doter d'un ensemble de critères et indicateurs lui permettant d'évaluer avec plus d'efficacité et de profondeur la santé organisationnelle des organismes artistiques canadiens.

La santé des organismes artistiques est mesurée par des critères et des indicateurs qui reflètent leur situation organisationnelle. Ces critères et indicateurs doivent d'une part servir d'outils d'évaluation au Conseil des arts du Canada dans son processus d'octroi des subventions et d'autre part d'outils d'autoévaluation pour les organismes eux-mêmes.

Cette recherche s'inscrit dans la démarche entreprise par le Conseil des Arts qui vise à le doter de mécanismes favorisant chez les organismes artistiques canadiens le développement d'une meilleure santé organisationnelle.

Le mandat

Le double mandat de l'équipe de consultants était d'une part de définir par quels critères et indicateurs peut-on le mieux mesurer la santé organisationnelle d'un organisme artistique et d'autre part, de recommander des outils (guides, formations, conseils, programmes de soutien, appuis techniques) qui favoriseraient l'amélioration de la santé organisationnelle.

Bien qu'en matière d'administration, l'évaluation de la santé financière ait été jusqu'à maintenant bien assumée, la présente recherche vise à apporter des améliorations à l'évaluation administrative en l'étendant à d'autres aspects de la santé organisationnelle comme la gouvernance et les ressources humaines. La recherche portera non pas sur l'évaluation du mérite artistique ni sur la diffusion, mais seulement sur les critères d'ordre administratif.

Le présent rapport de recherche sur la « *Santé organisationnelle : critères et indicateurs d'évaluation et du processus de mise en œuvre*», est divisé en quatre sections. Les deux premières exposent les modes actuels d'évaluation de la santé organisationnelle et les modifications recommandées aux critères et indicateurs d'évaluation. La troisième porte sur le processus de mise en œuvre au sein du Conseil, et la dernière recommande des outils de gestion favorisant le développement organisationnel.

Remerciements

La présente recherche a été construite et enrichie à partir des rencontres et entrevues avec les agents de programme, les chefs des Services et les responsables des programmes dont la liste figure ci-après. La richesse de leurs témoignages, leur vision, leurs orientations, leur soutien, de même que la pertinence des informations et des propos qui nous ont été transmis ont grandement été appréciées. Les auteurs sont tributaires de l'étroite collaboration apportée par le comité de travail du Conseil des arts du Canada: Josette Bélanger, Angela Birdsell, André Courchesne, Jocelyn Harvey, Sheila James, Lise Labine-Dugal, François Lachapelle, Claire McCaughey, Shannon Peet, Lisa Roberts, Melanie Rutledge, David Schimpky et Anne Valois. Sans leurs apports, cette recherche ne saurait être complète et n'aurait pu être rendue dans toute son intégrité.

Participants

Merci à tous ceux et celles qui ont participé aux tables rondes et aux entrevues individuelles en donnant généreusement de leur temps. Bureau Inter-arts : Claude Schryer, chef du Service. Service des arts médiatiques : David Poole, chef du Service, Josette Bélanger, agente de programme, Zainub Verjee, agente de programme. Service des arts visuels : François Lachapelle, chef du Service, Jen Budney, agente de programme, Michel Gaboury, agent de programme, Marianne Heggtveit, agente de programme, Doug Sigurdson, agent de programme. Service de la danse : Anne Valois, chef du Service, Ellen Busby, consultante, Louise Gagné, agente de programme, Jerry Longboat, agent de programme autochtone, Julie Poskitt, agente de programme. Service des Lettres et édition : Melanie Rutledge, chef du Service, Joanne Larocque-Poirier, Periodicals agente de programme, David Schimpky, agent de programme. Service de la musique : Russell Kelley, chef du Service, Angela Birdsell, agente de programme, André Jutras, agent de programme, Shannon Peet, agente de programme. Service du théâtre : André Courchesne, chef du Service, Robert Allen, agent de programme, Mell-Aimé Cyriaque, agente de programme, Sheila James, agente de programme, Marie-Josée Miville-Deschênes, agente de programme. Ressources humaines : Lise Labine-Dugal, chef du Service. Ontario Arts Council : Billyann Balay, directrice des programmes.

Consultants

La recherche a été réalisée par Les Productions Louise Poulin, firme constituée d'expert-conseils en *Analyse stratégique culturelle, gestion des arts et études de faisabilité et de marché*. L'équipe a été composée de Louise Poulin à la direction de l'étude, Stéphane Leclerc conseillère et analyste principale à cette recherche, Francine d'Entremont conseillère spéciale aux critères et indicateurs d'évaluation, Roy MacSkimming conseiller spécial aux critères et indicateurs d'évaluation contenus dans les programmes de Lettres et d'édition et Jacques Cleary conseiller, notamment pour le processus de mise en oeuvre des mesures.

Louise Poulin, Stéphane Leclerc, Francine D'Entremont,
Roy MacSkimming et Jacques Cleary

Novembre 2004

II- Méthodologie

Critères et indicateurs en usage au Conseil des Arts
La première partie de la recherche a consisté à examiner les divers programmes de soutien au fonctionnement dans tous les Services du Conseil des arts du Canada, par la lecture des formulaires de demande et lignes directrices. Cette lecture a permis de faire l'inventaire des critères de santé organisationnelle utilisés actuellement par le Conseil dans chacun des Services et dans chacun des programmes de soutien au fonctionnement. Ces informations ont été consignées dans une grille comparative. On retrouvera en **annexe 1** la Grille comparative des critères en usage par programme.

Développement de nouveaux critères
Parmi les critères en usage dans chaque Service, on a constaté que plusieurs critères hautement recommandables se retrouvent sporadiquement à travers les 16 programmes de soutien au fonctionnement. Ces critères ont été examinés, regroupés ou modifiés et de nouveaux critères ont été identifiés en fonction des préoccupations du Conseil et des objectifs de la présente étude. Ensuite, chaque critère a été assorti des indicateurs le plus appropriés. Enfin, les sous critères recommandés ont été ordonnancés selon les composantes de gestion adoptées et classifiés en deux groupes : Les sous critères et indicateurs communs à toutes les disciplines et les sous critères et indicateurs spécifiques à une discipline ou à un programme.

Demandes de subvention examinées
Afin de comprendre comment le Conseil évalue actuellement la santé organisationnelle et comment les organismes s'acquittent de leurs obligations en matière de demandes d'aide financière, un examen de plus de 40 demandes sélectionnées par les agents de programme dans les divers Services a été effectué.

Questionnaire et liste de critères et indicateurs
Un questionnaire préparatoire aux tables rondes a été élaboré à l'intention des agents de programme et des chefs de Service. Ce questionnaire visait à connaître les commentaires des agents sur le processus d'évaluation de la santé organisationnelle, leurs attentes à l'égard du présent projet, les recommandations pour une implantation optimale des nouveaux critères et, enfin, les besoins en matière de formation. Faisait partie de ce questionnaire une liste de critères et d'indicateurs élaborée avec l'aide d'André Courchesne et de David Schimpky[1], cette liste avait pour objectif d'évaluer la pertinence, aux yeux des agents du Conseil, de plus de 40 critères et indicateurs différents, de déterminer dans quelle mesure ils sont actuellement utilisés et d'identifier de nouveaux critères et indicateurs de la santé organisationnelle qui pourraient être introduits. On retrouvera en **annexe 6**, le « Questionnaire administré lors des tables rondes ».

Tables rondes et entrevues
Sept (7) tables rondes ont réuni agents de programme et chefs des divers Services du Conseil des Arts, les 5, 16 et 27 août 2004 puis des entrevues individuelles ont été réalisées. Le questionnaire

[1] André Courchesne et David Schimpky, *Comité sur la santé organisationnelle, rapport intérimaire*, Conseil des arts du Canada, septembre 2004, page 27.

a été administré et la liste des critères a été passée en revue. On retrouvera en **page 10** la liste des participants. Ces entrevues ont permis d'obtenir des suggestions d'amélioration, des réactions à des propositions ou à des orientations de changement. Les éléments facilitant ou, au contraire, constituant des obstacles à une révision de ces critères et des valeurs qu'ils véhiculent ont pu être identifiés et les informations colligées. On retrouvera en **annexe 7**, le « Compte rendu des tables rondes».

Compilation d'outils
Un inventaire des outils de formation, d'analyse ou d'autoévaluation en usage dans la profession a été effectué. Ces outils sont utilisés soit chez les Associations nationales disciplinaires (*NASO*), chez d'autres organismes subventionnaires ou encore dans les institutions d'enseignement. On retrouvera en **annexe 3**, la « Liste partielle des outils de gestion disponibles ».

Genre utilisé
Dans le présent document, chaque fois que le masculin est utilisé pour désigner des personnes, il inclut également le féminin.

III- Définitions

i) Définition de la gestion

La gestion se définit par l'action de conduire les destinées artistiques et administratives d'un organisme, par l'action de le diriger, le gérer et l'administrer afin qu'il remplisse son mandat. La gestion d'un organisme comprend l'ensemble des pratiques qui guide son action incluant les moyens et les outils utilisés dans les fonctions suivantes :

- ✓ La création et la recherche
- ✓ La production et la logistique
- ✓ La diffusion
- ✓ L'acquisition et la conservation (pour les musées et les cinémathèques)

Elles incluent les composantes suivantes :

- ✓ La structure organisationnelle
- ✓ La gouvernance
- ✓ Les ressources humaines artistiques
- ✓ Les ressources humaines administratives et techniques
- ✓ Les finances et le financement
- ✓ Les ressources matérielles
- ✓ Le marketing et les communications
- ✓ Le développement des clientèles, incluant les activités éducatives

ii) Définition de la santé organisationnelle

La santé organisationnelle se définit d'abord par la solidité de la structure administrative et la récurrence de bons résultats financiers. Mais au-delà de ces prémisses, la santé organisationnelle se définit par la capacité d'un organisme d'accomplir sa mission, notamment aux plans de l'évolution et du rayonnement artistique, de la création d'emploi pour les artistes et les travailleurs culturels, de l'accès aux arts et du développement des publics. On constate que les organismes jugés en bonne santé organisationnelle sont généralement ceux qui s'appuient sur une vision créatrice articulée, connaissent une vitalité artistique, sont dotés d'un personnel compétent et d'un conseil d'administration efficient.

Pour le gestionnaire, il est cependant nécessaire d'identifier et d'adopter des pratiques qui répondent aux besoins de son organisme. Dans un organisme en bonne santé, *« ... tous les aspects essentiels de l'infrastructure sont sains, bien développés et robustes.»*[2].

[2] Harvey Jocelyn, *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI^e siècle*, Ottawa : Conférence canadienne des arts, 2002, p. 42.

iii) Définition des quatre grands critères de santé organisationnelle

Préambule

Dans son document de travail, le Comité de travail du Conseil des Arts sur la santé organisationnelle reconnaissait cinq composantes de gestion sans nécessairement leur accorder une importance égale selon les disciplines : les ressources organisationnelles, les ressources humaines, les ressources financières, les ressources physiques et les ressources de gouvernance[3]. Après examen de la situation, nous avons ramené le nombre de catégories de cinq à quatre intégrant ressources de gouvernance et ressources organisationnelles sous le premier grand critère « **Critère relatif aux ressources organisationnelles** ». Avant d'aborder les sous critères d'évaluation et leurs indicateurs, il convient de définir les composantes de gestion qui constituent les quatre critères de santé organisationnelle que recommande la présente étude.

Critère relatif aux ressources organisationnelles

Les ressources organisationnelles sont celles que mettent en place les organismes pour se financer, se structurer et se diriger. C'est à ce niveau que prend forme le mandat de l'organisme, nourri par le projet artistique. C'est là que se dessinent les stratégies qui assurent à l'organisme la capacité de remplir son mandat. C'est là que se prennent les grandes décisions qui guident l'organisme et tracent son avenir. C'est là aussi que réside la responsabilité légale et fiscale ainsi que celle de l'utilisation des fonds publics.

Les ressources organisationnelles regroupent les fonctions

- de gouvernance,
- d'orientation et de planification stratégique,
- de structuration administrative.

Elles concernent

- L'assemblée des membres,
- Le conseil d'administration (CA),
- La direction artistique, la direction générale et administrative.

Critère relatif aux ressources humaines

Les personnes sont la ressource la plus précieuse des organisations. La gestion des ressources humaines constitue un défi important pour les organismes artistiques qui souhaitent attirer, conserver et utiliser les personnes les plus talentueuses et les plus dévouées. Les ressources humaines dans les organismes artistiques incluent

- Les artistes, les auteurs, les créateurs et les artisans
- Le personnel administratif et de soutien,
- Le personnel technique.

La gestion des ressources humaines inclut la dotation (mandat, renouvellement, succession), la gestion du rendement, la formation ou perfectionnement, les relations avec les employés, la rémunération et les avantages, la santé et la sécurité au travail.

---

[3] André Courchesne et David Schimpky, *Comité sur la santé organisationnelle, rapport intérimaire*, Conseil des arts du Canada, septembre 2004, page 10.

Critère relatif aux ressources financières

L'expression ressources financières est peut-être la plus courante et la plus évidente lorsqu'il s'agit de santé organisationnelle. De fait, le critère de santé financière est déjà utilisé dans tous les Services du Conseil.

Les ressources financières regroupent les fonctions de

- Planification budgétaire
- Comptabilité
- Contrôle budgétaire
- Vérification interne et externe.

Les ressources financières incluent

- Les revenus
- Les dépenses
- Les résultats financiers (équilibre revenus dépenses)
- La gestion des actifs, des passifs et des réserves.

Critère relatif aux ressources matérielles

Les ressources matérielles sont constituées par l'ensemble des biens et équipements que possède l'organisme. Contrairement aux autres critères de santé organisationnelle, ce critère ne s'adresse pas systématiquement à toutes les disciplines. Ceci inclut

- Les immeubles et terrains
- Les équipements spécialisés
- Les collections (musées, cinémathèques et distributeurs film et vidéo)
- Les inventaires (dans le cas des maisons d'édition et des distributeurs)
- Les archives
- Les systèmes d'information (bases de données, logiciels)
- Les équipements informatiques et de bureau.

iv) Typologie des organismes

Tout au long de la réflexion qui sous tend la présente recherche, la question de la classification des organismes s'est posée. L'option de les regrouper selon la taille (grand, moyen, petit) apparaissait intéressant à priori. Le comité de travail du Conseil avait également établi une approche qui consiste à classifier les organismes en trois types :

- Les institutions
- Les collectifs
- Les organismes dirigés par un individu.

Il s'est avéré que ces deux approches n'aidaient en rien pour ce qui concerne l'établissement de critères car en définitive, un critère de saine gestion s'applique à tout organisme, qu'il s'agisse d'une maison d'opéra ou d'un Centre d'artistes autogéré. Par exemple, le développement des compétences du personnel est une question qui revêt la même importance pour tout organisme qui se veut en bonne santé organisationnelle. Les critères et indicateurs qui seront recommandés s'adaptent donc à tous les types d'organismes, en tenant compte des particularités disciplinaires. C'est cependant lors de la mise en application de ces critères qu'il conviendra d'adapter le rythme et la manière au type d'organisme concerné. Par exemple, on s'attend à ce que soit prise en compte la taille des organismes.

Chapitre 1 : Modes actuels d'évaluation de la santé organisationnelle

1.1 Programmes de soutien au fonctionnement

La recherche a porté sur les 16 programmes de soutien au fonctionnement du Conseil des arts du Canada, répartis dans 7 Services. Le **tableau 1** identifie les 16 programmes ainsi que le nombre d'organismes soutenus en 2003-2004.

Les sommes versées aux organismes dans le cadre des programmes de soutien au fonctionnement pour 2003-2004 ont totalisé 71 708 043,00 $ dont 60 220 943,00 $ versées en subventions pluriannuelles (engagement sur plus d'une année).

Tableau 1 – Nombre d'organismes soutenus au fonctionnement en 2003-2004 selon les programmes

Service	Programme	Nombre d'organismes
Arts médiatiques		**115**
	Programmation	22
	Production	46
	Distribution	10
	Festivals	34
	Cinémathèques	3
Arts visuels		**148**
	Musées et galeries d'art	74
	Centres d'artistes autogérés	74
Danse		**49**
	Création et production	49
Musique		**123**
	Orchestres professionnels	42
	Chorales professionnelles	30
	Opéra/Théâtre musical	18
	Musique nouvelle	33
Théâtre		**169**
	Subventions annuelles et pluriannuelles	169
Inter-arts		**9**
	Création et production	9
Lettres et édition		**269**
	Édition de livres	160
	Périodiques d'art et de littérature	109
Total		**882**
Total des sommes versées		**71 708 043,00 $**

1.2 *Critères et indicateurs en usage actuellement*

Depuis sa création, le Conseil des arts du Canada évalue les organismes candidats aux subventions de fonctionnement selon des critères qui reposent principalement sur le mérite artistique. Une part de la pondération, soit de 10% à 30% selon les programmes, est accordée à l'évaluation administrative, qui réfère surtout à la santé financière. La diffusion est apparue comme critère au cours des années 1970 et 1980. Elle englobe les liens entre l'organisme artistique et sa collectivité immédiate, le public ainsi que le lectorat.

Depuis les années 1990, la plupart des Services ont systématisé leur évaluation des organismes, en regroupant leurs critères et en adoptant des critères pondérés selon les trois catégories :

- le mérite artistique
- la diffusion
- l'administration.

Cette démarche a permis d'augmenter la transparence du processus d'évaluation ainsi que de fournir des outils aux comités d'évaluation par les pairs et aux agents de programme afin qu'ils puissent donner des commentaires spécifiques aux requérants. Dans le **tableau 2**, on résume la pondération selon les principaux critères d'évaluation.[4]

Tableau 2 – Pondération des principaux critères d'évaluation selon les Services

Services	Mérite artistique	Diffusion	Administration
Danse	65%	25%	10%
Inter-Arts	65%	20%	15%
Arts médiatiques	40%	30%	30%
Musique	60%	20%	20%
Théâtre	70%	15%	15%
Arts visuels: Musées Centres d'artistes	 65% 65%	 25% 15%	 10% 20%
Lettres et édition[5]: Périodiques Éditeurs	 60% 40%	 10% 30%	 30% 30%
Écart	**40%- 70%**	**10%-30%**	**10%-30%**
Moyenne	**59%**	**21%**	**20%**

Dans les lignes qui suivent, on retrouvera la description des critères actuels, correspondant au Service ou programme auquel ils se réfèrent. Bien que plusieurs de ces critères soient communs à presque toutes les disciplines, des distinctions ont été relevées, résultant sans doute des ajustements et des améliorations apportées à travers les années.

---

[4] André Courchesne et David Schimpky, *Comité sur la santé organisationnelle, rapport intérimaire*, Conseil des arts du Canada, septembre 2004, page 14.

[5] En Lettres et édition, la « contribution à la littérature et aux arts canadiens » remplace le critère de diffusion. Le marketing et la publicité font partie du critère administratif.

On consultera en **annexe 1** la « Grille comparative des critères en usage par programme ». Notons que nous avons exclu de la présente étude les critères d'admissibilité qui déterminent l'admissibilité des organismes, par opposition aux critères d'évaluation proprement dits.

Puisque la recherche ne porte pas sur l'évaluation du mérite artistique ni sur la diffusion, mais seulement sur le critère administratif, il convient de souligner l'importance que prend également l'élément diffusion et la fonction marketing dans la santé organisationnelle. Ce sont des éléments intimement liés à la structure organisationnelle et en mesurer adéquatement l'équilibre permet d'en évaluer la santé.[6] Le Conseil pourrait se pencher dans un avenir rapproché sur les critères de diffusion et de marketing et sur les indicateurs qui y sont reliés.

1.2.1 Critères organisationnels

- **Constitution, composition et responsabilités du conseil d'administration**

  Arts médiatiques et Arts visuels

  - Dans les programmes Soutien à la programmation et distribution, « l'aptitude de l'organisme à entreprendre la programmation proposée comme en témoignent les compétences professionnelles de ses administrateurs et des membres de son personnel », est évaluée.
  - Le nombre de membres adhérents aux organismes est également pris en considération.

  Musique

  - Aux chorales qui requièrent un soutien pluriannuel, le Service de la Musique demande un engagement du CA dans les collectes de fonds, qu'il définit comme suit: « une courte lettre du CA décrivant en détail son engagement, en particulier pour ce qui concerne tous les types de collectes de fonds ».

- **Structure administrative**

  Tous les Services utilisent un critère relatif à la structure administrative, établissant la mesure dans laquelle celle-ci soutient le mandat artistique de l'organisme.

  Arts médiatiques

  Au Service des Arts médiatiques, les requérants au programme d'aide aux organismes de production, doivent « avoir une structure administrative établie, laquelle repose notamment sur des statuts, des politiques et des responsabilités clairement définies pour leur personnel et les membres de leur conseil d'administration ». Le même programme annonce qu'il évalue « la mesure dans laquelle l'organisme s'acquitte de son mandat et rend compte de ses activités aux artistes en arts médiatiques, d'après ses antécédents, ses politiques, ses pratiques d'adhésion et sa structure administrative ».

  Musique et Théâtre

  Les Services de la Musique et du Théâtre ont introduit le critère de « stabilité artistique et administrative » dans leurs programmes d'aide pluriannuelle destinés aux orchestres, aux maisons d'opéra, aux compagnies de théâtre musical, aux chorales professionnelles et aux compagnies de théâtre, qu'ils définissent comme suit : « avoir une stabilité artistique et administrative propre à assurer une croissance artistique et un développement continu ».

---

[6] Dans sa définition sur les sept composantes-clé au succès de la santé organisationnelle, le Arts Council England identifie « The Audience » comme un des sept critères-clé

Musique

Le programme de musique nouvelle indique qu'il évalue l'organisme en fonction de son efficacité administrative et financière à soutenir la croissance artistique.

- **Planification stratégique**

Inter-arts

Le Bureau Inter-arts évalue « la clarté des intentions et la qualité des stratégies et du processus proposés ».

Musique

- Dans le programme de musique nouvelle, on évalue « la viabilité du plan soumis et l'aptitude de l'organisme à réaliser le projet en utilisant les ressources dont il dispose ».
- Dans les programmes Orchestres, Opéra/théâtre musical, Chorales professionnelles, on évalue, pour les candidats à l'aide pluriannuelle, la qualité des objectifs artistiques et financiers pluriannuels approuvés par le conseil d'administration de l'organisme.

Danse

Le Service de la Danse utilise le même critère que ci-dessus, à une seule différence près : il utilise le terme « clarté » plutôt que « qualité ».

Lettres et Édition

La « capacité de se maintenir à long terme dans un environnement concurrentiel » est un critère considéré pour les Maisons d'édition.

1.2.2 Critères relatifs aux ressources humaines

- **Rémunération des artistes et des créateurs**

Arts médiatiques et Arts visuels

Le critère de rémunération des artistes est appliqué dans tous les programmes du Service des Arts médiatiques et dans celui destiné aux Centres d'artistes autogérés. Il est défini comme suit : « le paiement de cachets aux artistes ou de frais de location pour la présentation de leurs œuvres; pour les Centres d'artistes autogérés, on exige plus précisément que les centres versent aux artistes des cachets qui correspondent au moins aux tarifs recommandés par CARFAC ou par le RAAV ».

1.2.3 Critères relatifs aux ressources financières

- **Stabilité financière**

Tous les Services utilisent un critère relatif à la stabilité financière, qu'ils définissent comme l'équilibre entre les revenus et les dépenses, la capacité de prévoir les risques, l'adaptabilité au changement.

Arts médiatiques

Les critères du programme de soutien aux festivals incluent la « viabilité des propositions budgétaires ».

Théâtre et Danse

Les Services du Théâtre et de la Danse ont ajouté une annexe à leur formulaire de demande de subvention qui concerne les fonds de roulement, les fonds de réserve et les amortissements.

- **Répartition judicieuse des ressources**

Une majorité des Services emploient, dans la majorité des programmes, un critère relatif à la répartition judicieuse des ressources à travers les fonctions de production et artistiques, de mise en marché et d'administration, et à la capacité de l'organisme de

prévoir et de planifier avec justesse. Notons que le Service des arts médiatiques utilise le critère « Prévisions budgétaires viables ». Le Service Lettres et Édition n'utilise pas ce critère pour les éditeurs de livres.

- **Diversité et répartition appropriée des sources de revenus**

  Tous les Services recherchent un équilibre satisfaisant entre les revenus autonomes (ventes et autres revenus autonomes), les revenus de sources privées et les subventions gouvernementales. Ce critère examine également la capacité pour l'organisme de mettre en place des stratégies de diversification des revenus par des collectes de fonds, partenariats, coproductions de même que des stratégies de mise en marché et des politiques de prix adéquates. Seul le Service des Arts médiatiques n'évalue pas ce critère.

1.2.4 Critères relatifs aux ressources matérielles

Théâtre et Danse

Les Services du Théâtre et de la Danse ont ajouté une annexe à leur formulaire de demande de subvention qui vise à identifier les coûts afférents à la gestion des immeubles et équipements, ainsi que les revenus générés par ces derniers. L'annexe interroge également l'organisme sur les amortissements et les valeurs comptables des immobilisations.

Arts médiatiques

Le Service des Arts médiatiques évalue la qualité et l'accessibilité des locaux offerts par l'organisme, le soutien technique à la production et l'efficacité de l'infrastructure eu égard aux besoins des artistes.

1.3 Modifier l'évaluation actuelle

Tel qu'indiqué au **tableau 2**, le Conseil des Arts évalue actuellement les demandes de subvention au fonctionnement selon trois grands critères,

- le mérite artistique
- la diffusion
- l'administration.

Au chapitre de l'administration, de nombreux critères précisent l'évaluation « administrative » des organismes dans les divers Services mais, jusqu'à ce jour, la santé organisationnelle n'a pas été évaluée de manière systématique. De façon générale la gestion des ressources organisationnelles et de gouvernance et des ressources humaines étaient peu évaluées.

L'étude recommande que soit apportées des améliorations à l'évaluation administrative en l'étendant à d'autres aspects de la santé organisationnelle comme la gouvernance et les ressources humaines. Les améliorations de l'évaluation de la santé financière visent à conserver le critère actuel et à l'enrichir d'un ensemble d'indicateurs sous forme de ratios dans le but de fournir un portrait précis de la santé financière d'un organisme, composé de données de référence standardisées.

Ces modifications entraîneront l'obligation pour les organismes de fournir des informations sur des aspects de leur gestion qui n'avaient pas été évalués jusqu'à présent, comme la gouvernance et la gestion des ressources humaines.

Chapitre 2 : Modifications recommandées aux critères et indicateurs

Tout en préservant l'approche historique donnant prépondérance au mérite artistique dans l'évaluation des organismes, la santé organisationnelle doit s'évaluer selon quatre critères :

- un critère relatif aux ressources organisationnelles,
- un critère relatif aux ressources humaines,
- un critère financier,
- un critère relatif aux ressources matérielles.

Chacun des quatre critères comporte un certain nombre de sous critères servant à le préciser. Le **tableau 3** présente les sous critères, assortis du ou des indicateurs le plus appropriés. Les sous critères et indicateurs sont classifiés en deux groupes :

- Les sous critères et indicateurs communs à toutes les disciplines
- Les sous critères et indicateurs spécifiques à une discipline et à un programme.

Les indicateurs sont des outils d'évaluation et ils seront adaptés aux différents Services et programmes. Les **tableaux 4 à 10** présentent les sous critères, assortis du ou des indicateurs le plus appropriés à chaque discipline. Lors de la mise en application de ces indicateurs, il conviendra d'adapter le rythme et la manière au type d'organisme concerné. On s'attend à ce que chaque Service tienne compte de la taille des organismes.

Recommandation no 1. Il est recommandé:
Que la santé organisationnelle s'évalue désormais selon quatre critères: un critère relatif aux ressources organisationnelles, un critère relatif aux ressources humaines, un critère financier, un critère relatif aux ressources matérielles, et que l'ensemble des critères comportent 11 sous critères servant à les préciser.

Recommandation no 2. Il est recommandé:
Que les 11 sous critères servant à préciser les quatre grands critères soient assortis d'indicateurs.

Recommandation no 3. Il est recommandé:
Que chaque Service puisse adapter avec discernement le rythme et la manière d'appliquer les sous critères et leurs indicateurs au type d'organisme concerné afin que soit tenu en compte notamment leur taille.

On trouvera à la section 2.2 la définition des sous critères et des indicateurs qui précise le sens dans lequel ces éléments sont recommandés.

Il n'y aura aucune recommandation en ce qui a trait à l'adaptation des indicateurs quant à la taille des organismes ou leur provenance régionale.

2.1 *Sous critères et indicateurs recommandés*

Tableau 3 –Sous critères et indicateurs recommandés et communs à toutes les disciplines

	Sous critère	Indicateur
	Critère relatif aux ressources organisationnelles	
1	Articulation de la mission et de la vision artistique	Énoncé de mission, déclaration artistique
2	Qualité de la gouvernance	Politique de gouvernance, compréhension et acceptation des responsabilités des membres du CA, notamment à l'égard des collectes de fonds et résultats de celles-ci
3	Efficience du conseil d'administration	Composition du CA et représentativité du CA par rapport au mandat
4	Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission	Planification stratégique et plan directeur (ou plan d'affaire) pluriannuel
5	Solidité de la structure administrative à l'égard de la réalisation du mandat	Organigramme, description des postes, nombre et expertise des employés, déclaration du directeur général ou administratif
	Critère relatif aux ressources humaines	
6	Reconnaissance des artistes, des créateurs et des auteurs	Politique de rémunération des artistes, des créateurs et des auteurs, contrat-type
7	Importance accordée à la rémunération du personnel administratif et technique	Politique de rémunération et d'avantages sociaux du personnel administratif et technique
8	Développement des compétences du personnel	Plan de formation et de développement professionnel
	Critère financier	
9	Stabilité financière	• Équilibre des revenus et des dépenses • Ratio du fonds de roulement (Actif à court terme/Passif à court terme)[7] • Actif net non affecté (Déficit accumulé)/Revenus totaux[8] • Fonds de réserve, fonds de dotation/Revenus totaux
10	Solidité et diversité des sources de revenus	• Revenus des ventes (billetterie, entrées, abonnements, ventes de livres, de droits)/Revenus totaux • Revenus des collectes de fonds/Revenus totaux • Subventions gouvernementales/Revenus totaux • Subvention du Conseil des Arts du Canada/ Revenus totaux
11	Répartition judicieuse des ressources	• Dépenses artistiques et de production, budget d'acquisition/Dépenses totales • Dépenses administratives/ Dépenses totales • Revenus des ventes /Dépenses de marketing • Coût des collectes de fonds/Revenus des collectes de fonds
	Critère relatif aux ressources matérielles Les sous critères recommandés relatifs aux ressources matérielles s'appliquent à certains programmes seulement. On les retrouvera détaillés par discipline.	

[7] Dans les cas où ce ratio est inférieur à 1, une difficulté particulière est détectée en ce qui touche les liquidités. Le ratio idéal serait de 2 et plus.

[8] Dans les cas où ce ratio est négatif et excède 1/10, l'organisme est tenu de présenter un plan de redressement; dans les cas où ce ratio est positif et excède 1/4, il faudrait demander à l'organisme à quelles fins il prévoit utiliser ces fonds.

Tableau 4 –Sous critères et indicateurs spécifiques aux arts médiatiques

Critères existants	No	Programme (s)	Sous critère	Indicateur
Critère relatif aux ressources organisationnelles				
Correspondance de la mission et des objectifs du programme	1	Tous	Articulation de la mission et de la vision artistique	Énoncé de mission, déclaration artistique
Niveau d'acquittement du mandat envers les artistes, antécédents, politiques, pratiques d'adhésion	1a	Production	Articulation de la mission et de la vision artistique	Niveau d'acquittement du mandat envers les artistes, antécédents, politiques, pratiques d'adhésion
	1b	Production, Distribution, Cinémathèques	Articulation de la mission et de la vision artistique	Rayonnement dans le milieu : nombre de membres adhérents ou d'ayants-droits
	2	Tous	Qualité de la gouvernance	Politique de gouvernance, compréhension et acceptation des responsabilités des membres du CA, notamment à l'égard des collectes de fonds et résultats de celles-ci
Importance de l'expertise professionnelle au sein du CA	3	Tous	Efficience du conseil d'administration par rapport au mandat	Composition et représentativité du CA
	4	Tous	Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission	Planification stratégique et plan directeur (ou plan d'affaire pluriannuel)
Structure administrative établie Cinémathèques : expertise du personnel	5	Tous	Solidité de la structure administrative à l'égard de la réalisation du mandat	Organigramme, description des postes, nombre et expertise des employés, déclaration du directeur général ou administratif
Critère relatif aux ressources humaines				
Rémunération des artistes	6	Tous	Reconnaissance des artistes, des créateurs et des auteurs	Politique de rémunération des artistes, des créateurs et des auteurs, contrat-type
	7	Tous	Importance accordée à la rémunération du personnel administratif et technique	Politique de rémunération et d'avantages sociaux du personnel administratif et technique
	8	Tous	Développement des compétences du personnel	Plan de formation et de développement professionnel
Critère relatif aux ressources financières				
Stabilité financière	9	Tous	Stabilité financière	▪ Équilibre des revenus et des dépenses ▪ Ratio du fonds de roulement (Actif à court terme/Passif à court terme) ▪ Actif net non affecté (Déficit accumulé)/Revenus totaux ▪ Fonds de réserve, fonds de dotation/Revenus totaux
Prévisions budgétaires viables	10	Tous	Solidité et diversité des sources de revenus	▪ Revenus des ventes/Revenus totaux ▪ Revenus des collectes de fonds/Revenus totaux ▪ Subventions gouvernementales/Revenus totaux ▪ Subvention du Conseil des Arts du Canada/ Revenus totaux
	10a	Production, Cinémathèques	Solidité et diversité des sources de revenus	▪ Revenus de location et autres revenus propres/Revenus totaux
Prévisions budgétaires viables	11	Tous	Répartition judicieuse des ressources	▪ Dépenses artistiques et de production, budget d'acquisition/Dépenses totales ▪ Dépenses administratives/ Dépenses totales ▪ Revenus des ventes /Dépenses de marketing ▪ Coût des collectes de fonds/Revenus des collectes de fonds
Critère relatif aux ressources matérielles				
Qualité et accessibilité des lieux et des équipements	12	Production	Qualité et accessibilité des lieux et des équipements	Politique de services aux membres

Tableau 5 –Sous critères et indicateurs spécifiques aux arts visuels

Critères existants	No	Programme (s)	Sous critère	Indicateur
Critère relatif aux ressources organisationnelles				
	1	Tous	Articulation de la mission et de la vision artistique	Énoncé de mission, déclaration artistique
	1a	Tous	Articulation de la mission et de la vision artistique	Rayonnement dans le milieu : nombre de membres adhérents
	2	Tous	Qualité de la gouvernance	Politique de gouvernance, compréhension et acceptation des responsabilités des membres du CA, notamment à l'égard des collectes de fonds et ses résultats
	3	Tous	Efficience du conseil d'administration par rapport au mandat	Composition et représentativité du CA
Clarté, rigueur et pertinence des stratégies et des objectifs	4	Tous	Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission	Planification stratégique et plan directeur (ou plan d'affaire pluriannuel)
Structure administrative adéquate	5	Tous	Solidité de la structure administrative à l'égard de la réalisation du mandat	Organigramme, description des postes, nombre et expertise des employés, déclaration du directeur général ou administratif
Critère relatif aux ressources humaines				
Rémunération des artistes	6	Tous	Reconnaissance des artistes, des créateurs et des auteurs	Politique de rémunération des artistes, des créateurs et des auteurs, contrat-type
	7	Tous	Importance accordée à la rémunération du personnel administratif et technique	Politique de rémunération et avantages sociaux du personnel administratif et technique
	8	Tous	Développement des compétences du personnel	Plan de formation et de développement professionnel
Critère relatif aux ressources financières				
Stabilité financière	9	Tous	Stabilité financière	• Équilibre des revenus et des dépenses • Ratio du fonds de roulement (Actif à court terme/Passif à court terme) • Actif net non affecté (Déficit accumulé)/Revenus totaux • Fonds de réserve, fonds de dotation/Revenus totaux
Diversité des sources de revenus	10	Tous	Solidité et diversité des sources de revenus	• Revenus des ventes (billetterie, entrées, abonnements, ventes de livres, de droits)/Revenus totaux • Revenus des collectes de fonds/Revenus totaux • Subventions gouvernementales/Revenus totaux • Subvention du Conseil des Arts du Canada/ Revenus totaux
	10a	Tous les organismes possédant immeubles et équipements	Solidité et diversité des sources de revenus	• Revenus générés par les immeubles et les équipements et autres revenus propres/Revenus totaux
Répartition judicieuse des ressources	11	Tous	Répartition judicieuse des ressources	• Dépenses artistiques et production, budget d'acquisition/Dépenses totales • Dépenses administratives/ Dépenses totales • Revenus des ventes /Dépenses de marketing • Coût des collectes de fonds/Revenus des collectes de fonds
Critère relatif aux ressources matérielles				
	13	Tous	Qualité de l'entretien du lieu et des équipements	Plan pluriannuel d'entretien ou de remplacement des immeubles et équipements

Tableau 6 –Sous critères et indicateurs spécifiques à la danse : programme création et production

Critères existants	No	Sous critère	Indicateur
Critère relatif aux ressources organisationnelles			
	1	Articulation de la mission et de la vision artistique	Énoncé de mission, déclaration artistique
	2	Qualité de la gouvernance	Politique de gouvernance, compréhension et acceptation des responsabilités des membres du CA, notamment à l'égard des collectes de fonds et résultats de celles-ci
	3	Efficience du conseil d'administration par rapport au mandat	Composition et représentativité du CA
	4	Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission	Planification stratégique et plan directeur (ou plan d'affaire pluriannuel)
Structure administrative adéquate	5	Solidité de la structure administrative à l'égard de la réalisation du mandat	Organigramme, description des postes, nombre et expertise des employés, déclaration du directeur général ou administratif
Critère relatif aux ressources humaines			
	6	Reconnaissance des artistes, des créateurs et des auteurs	Politique de rémunération des artistes, des créateurs et des auteurs, contrat-type
	6a	Reconnaissance des artistes, des créateurs et des auteurs	Nombre de semaines de travail des danseurs
	7	Importance accordée à la rémunération du personnel administratif et technique	Politique de rémunération et d'avantages sociaux du personnel administratif et technique
	8	Développement des compétences du personnel	Plan de formation et de développement professionnel
Critère relatif aux ressources financières			
Stabilité financière	9	Stabilité financière	• Équilibre des revenus et des dépenses • Ratio du fonds de roulement (Actif à court terme/Passif à court terme) • Actif net non affecté (Déficit accumulé)/Revenus totaux • Fonds de réserve, fonds de dotation/Revenus totaux
Diversité des sources de revenus	10	Solidité et diversité des sources de revenus	• Revenus des ventes (billetterie, entrées, abonnements, ventes de livres, de droits)/Revenus totaux • Revenus des collectes de fonds/Revenus totaux • Subventions gouvernementales/Revenus totaux • Subvention du Conseil des Arts du Canada/ Revenus totaux
Répartition judicieuse des ressources	11	Répartition judicieuse des ressources	• Dépenses artistiques et de production, budget d'acquisition/Dépenses totales • Dépenses administratives/ Dépenses totales • Revenus des ventes /Dépenses de marketing • Coût des collectes de fonds/Revenus des collectes de fonds
	13	Compagnies avec lieu : Qualité de l'entretien du lieu et des équipements	Plan pluriannuel d'entretien ou de remplacement des immeubles et des équipements

Tableau 7 –Sous critères et indicateurs spécifiques à la musique

Critères existants	No	Programme (s)	Sous critère	Indicateur
Critère relatif aux ressources organisationnelles				
	1	Tous	Articulation de la mission et de la vision artistique	Énoncé de mission, déclaration artistique
Chorales PA : Engagement du CA dans les collectes de fonds	2	Tous	Qualité de la gouvernance	Politique de gouvernance, compréhension et acceptation des responsabilités des membres du CA, notamment à l'égard des collectes de fonds et résultats de celles-ci, lettre du président du CA
	3	Tous	Efficience du conseil d'administration par rapport au mandat	Composition et représentativité du CA
PA : Qualité des objectifs à long terme approuvés par le CA Musique nouvelle : Viabilité du plan	4	Tous	Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission	Planification stratégique et plan directeur (ou plan d'affaire pluriannuel)
Structure administrative adéquate Musique nouvelle : gestion efficace favorisant la croissance artistique	5	Tous	Solidité de la structure administrative à l'égard de la réalisation du mandat	Organigramme, description des postes, nombre et expertise des employés, déclaration du directeur général ou administratif
Critère relatif aux ressources humaines				
	6	Tous	Reconnaissance des artistes, des créateurs et des auteurs	Politique de rémunération des artistes, des créateurs et des auteurs, contrat-type
	7	Tous	Importance accordée à la rémunération du personnel administratif et technique	Politique de rémunération et d'avantages sociaux du personnel administratif et technique
	8	Tous	Développement des compétences du personnel	Plan de formation et de développement professionnel
	8a	Orchestres, Opéra/théâtre musical (s'il y a lieu)	État des relations de travail	Convention collective et planification des négociations
Critère relatif aux ressources financières				
Stabilité financière	9	Tous	Stabilité financière	• Équilibre des revenus et des dépenses • Ratio du fonds de roulement (Actif à court terme/Passif à court terme) • Actif net non affecté (Déficit accumulé)/Revenus totaux • Fonds de réserve, fonds de dotation/Revenus totaux
Diversité des sources de revenus	10	Tous	Solidité et diversité des sources de revenus	• Revenus des ventes (billetterie, entrées, abonnements, ventes de livres, de droits)/Revenus totaux • Revenus des collectes de fonds/Revenus totaux • Subventions gouvernementales/Revenus totaux • Subvention du Conseil des Arts du Canada/ Revenus totaux
Répartition judicieuse des ressources	11	Tous	Répartition judicieuse des ressources	• Dépenses artistiques et production, budget d'acquisition/Dépenses totales • Dépenses administratives/ Dépenses totales • Revenus des ventes /Dépenses de marketing • Coût des collectes de fonds/Revenus des collectes de fonds

Tableau 8 –Sous critères et indicateurs spécifiques au théâtre : subventions annuelles et pluriannuelles

Critères existants	No	Sous critère	Indicateur
Critère relatif aux ressources organisationnelles			
	1	Articulation de la mission et de la vision artistique	Énoncé de mission, déclaration artistique
	2	Qualité de la gouvernance	Politique de gouvernance, compréhension et acceptation des responsabilités des membres du CA, notamment à l'égard des collectes de fonds et résultats de celles-ci
	3	Efficience du conseil d'administration par rapport au mandat	Composition et représentativité du CA
	4	Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission	Planification stratégique et plan directeur (ou plan d'affaire pluriannuel)
Structure administrative adéquate	5	Solidité de la structure administrative à l'égard de la réalisation du mandat	Organigramme, description des postes, nombre et expertise des employés, déclaration du directeur général ou administratif
Critère relatif aux ressources humaines			
	6	Reconnaissance des artistes, des créateurs et des auteurs	Politique de rémunération des artistes, des créateurs et des auteurs, contrat-type
	7	Importance accordée à la rémunération du personnel administratif et technique	Politique de rémunération et d'avantages sociaux du personnel administratif et technique
	8	Développement des compétences du personnel	Plan de formation et de développement professionnel
	8a	Compagnies avec personnel syndiqué : État des relations de travail (s'il y a lieu)	Convention collective et planification des négociations
Critère relatif aux ressources financières			
Stabilité financière	9	Stabilité financière	• Équilibre des revenus et des dépenses • Ratio du fonds de roulement (Actif à court terme/Passif à court terme) • Actif net non affecté (Déficit accumulé)/Revenus totaux • Fonds de réserve, fonds de dotation/Revenus totaux
Diversité des sources de revenus	10	Solidité et diversité des sources de revenus	• Revenus des ventes (billetterie, entrées, abonnements, de droits)/Revenus totaux • Revenus des collectes de fonds/Revenus totaux • Subventions gouvernementales/Revenus totaux • Subvention du Conseil des Arts du Canada/ Revenus totaux
	10a	Compagnies avec lieu : Solidité et diversité des sources de revenus	• Revenus générés par immeubles et les équipements et autres revenus propres/Revenus totaux
Répartition judicieuse des ressources	11	Répartition judicieuse des ressources	• Dépenses artistiques et de production, budget d'acquisition/Dépenses totales • Dépenses administratives/ Dépenses totales • Revenus des ventes /Dépenses de marketing • Coût des collectes de fonds/Revenus des collectes de fonds
Critère relatif aux ressources matérielles			
	13	Compagnies avec lieu : Qualité de l'entretien du lieu et des équipements	Plan pluriannuel d'entretien ou de remplacement des immeubles et des équipements

Tableau 9 –Sous critères et indicateurs spécifiques à Inter-arts

Critères existants	No	Sous critère	Indicateur
Critère relatif aux ressources organisationnelles			
	1	Articulation de la mission et de la vision artistique	Énoncé de mission, déclaration artistique
	2	Qualité de la gouvernance	Politique de gouvernance, compréhension et acceptation des responsabilités des membres du CA, notamment à l'égard des collectes de fonds et résultats de celles-ci
	3	Efficience du conseil d'administration par rapport au mandat	Composition et représentativité du CA
Clarté des intentions, qualité des stratégies et du processus	4	Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission	Planification stratégique et plan directeur (ou plan d'affaire pluriannuel)
Structure administrative adéquate	5	Solidité de la structure administrative à l'égard de la réalisation du mandat	Organigramme, description des postes, nombre et expertise des employés, déclaration du directeur général ou administratif
Critère relatif aux ressources humaines			
	6	Reconnaissance des artistes, des créateurs et des auteurs	Politique de rémunération des artistes, des créateurs et des auteurs, contrat-type
	7	Importance accordée à la rémunération du personnel administratif et technique	Politique de rémunération et d'avantages sociaux du personnel administratif et technique
	8	Développement des compétences du personnel	Plan de formation et de développement professionnel
Critère relatif aux ressources financières			
Stabilité financière	9	Stabilité financière	• Équilibre des revenus et des dépenses • Ratio du fonds de roulement (Actif à court terme/Passif à court terme) • Actif net non affecté (Déficit accumulé)/Revenus totaux • Fonds de réserve, fonds de dotation/Revenus totaux
Diversité des sources de revenus	10	Solidité et diversité des sources de revenus	• Revenus des ventes (billetterie, entrées, abonnements, ventes de livres, de droits)/Revenus totaux • Revenus des collectes de fonds/Revenus totaux • Subventions gouvernementales/Revenus totaux • Subvention du Conseil des Arts du Canada/ Revenus totaux
Répartition judicieuse des ressources	11	Répartition judicieuse des ressources	• Dépenses artistiques et de production, budget d'acquisition/Dépenses totales • Dépenses administratives/ Dépenses totales • Revenus des ventes /Dépenses de marketing • Coût des collectes de fonds/Revenus des collectes de fonds

Tableau 10 –Sous critères et indicateurs spécifiques à Lettres et édition

Critères existants	No	Programme (s)	Sous critère	Indicateur
Critère relatif aux ressources organisationnelles				
	1	Périodiques d'art et de littérature	Articulation de la mission et de la vision artistique	Énoncé de mission, déclaration artistique
	2	Périodiques d'art et de littérature	Qualité de la gouvernance	Plan de succession des périodiques dirigés par leur fondateur
	4	Périodiques d'art et de littérature	Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission	Planification stratégique et plan directeur (ou plan d'affaire pluriannuel)
Capacité de se maintenir dans un environnement concurrentiel	4a	Édition de livres	Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission	Plan d'affaire pluriannuel, contrat de distribution
Critère relatif aux ressources humaines				
Politique de propriété intellectuelle, respect des contrats	6	Périodiques d'art et de littérature	Reconnaissance des auteurs	Politique de propriété intellectuelle
Bilan sur les droits d'auteur, respect des contrats	6	Édition de livres	Reconnaissance des auteurs	Politique de propriété intellectuelle, politique de rémunération des auteurs, paiement des royautés, taux de rétention des auteurs
	7	Périodiques d'art et de littérature	Importance accordée à la rémunération du personnel administratif	Politique de rémunération et d'avantages sociaux du personnel administratif
	8	Tous	Développement des compétences du personnel	Plan de formation et de développement professionnel
Critère relatif aux ressources financières				
Stabilité financière Qualité de la gestion administrative et financière	9	Tous	Stabilité financière	• Équilibre des revenus et des dépenses • Ratio du fonds de roulement (Actif à court terme/Passif à court terme) • Actif net non affecté (Déficit accumulé)/Revenus totaux • Fonds de réserve, fonds de dotation/Revenus totaux
	10	Tous	Solidité et diversité des sources de revenus	◦ Revenus des ventes/Revenus totaux ◦ Gestion des inventaires, Ratio ventes/inventaire ◦ Subventions gouvernementales/Revenus totaux ◦ Subvention du Conseil des Arts du Canada/Revenus totaux
	11	Périodiques d'art et de littérature	Répartition judicieuse des ressources	• Dépenses de rédaction et de production/Dépenses totales • Revenus des ventes /Dépenses de marketing

2.2 *Définition des sous critères et des indicateurs recommandés*

1. **Articulation de la mission et de la vision artistique**
   Mesure dans laquelle la mission de l'organisme est soutenue par une vision artistique claire et articulée.

2. **Qualité de la gouvernance**
   Vision commune partagée par le conseil d'administration et la direction de l'organisme et responsabilités clairement définies.

   Une gouvernance de qualité se traduit par une politique de gouvernance clairement définie, mise à jour au besoin et comprise et acceptée par les membres du Conseil d'administration et de la direction. Elle comprend la définition :
   - des pouvoirs et les responsabilités du CA
   - de la durée du mandat des administrateurs et du renouvellement du CA
   - de la politique et du plan de dotation des postes de direction (mandat, renouvellement, transition et succession)
   - des rôles respectifs de la présidence du CA, du comité exécutif, des comités et de la direction
   - de l'évaluation des membres de la direction
   - de la procédure d'intégration et de la formation des membres du CA
   - de la procédure d'évaluation de la performance du CA, des comités et de la présidence.

   La politique de gouvernance peut, à la discrétion de l'organisme, contenir un plus grand nombre d'éléments définissant, notamment, le mode de fonctionnement du conseil d'administration, les processus décisionnels ou les règles de procédures relatives aux niveaux d'autorisation de dépenses et d'emprunts.

3. **Efficience du Conseil d'administration (CA)**
   Pertinence et compétence du CA, mesure dans laquelle il rassemble une diversité d'expertises et représente adéquatement les composantes de la communauté de référence; plan de transition et de succession et critères de sélection des membres du CA.

4. **Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission**
   Mesure dans laquelle l'organisme détermine et revoit périodiquement ses orientations stratégiques et ses objectifs pour les années à venir, les moyens envisagés pour les atteindre, le plan des ressources humaines et matérielles requises et la planification budgétaire pluriannuelle.
   Mesure dans laquelle l'organisme se montre capable d'expliquer les changements importants survenus ; analyse les défis auxquels il doit faire face et évalue sa capacité à les relever ; réévalue sa raison d'être et sa pertinence, son positionnement dans le marché et par rapport à ses pairs, son ancrage et son rayonnement dans la communauté.

Lettres et Édition : Édition de livres
Lorsque ce sous critère est utilisé par le Service des Lettres et Édition, il se réfère à la volatilité du marché du livre et se mesure notamment par la solidité et la durée de l'entente contractuelle de la maison d'édition avec son distributeur.

5. **Solidité de la structure administrative à l'égard de la réalisation du mandat**
Mesure dans laquelle la structure administrative contribue à l'atteinte des objectifs. Description des principaux postes de direction et du partage des responsabilités, organigramme de fonctionnement, niveau d'expertise des personnes en place, nombre d'employés.

6. **Reconnaissance des artistes, des créateurs et des auteurs**
Salaires et conditions de travail des artistes, cachets d'artistes (pour exposition, location ou reproduction de leurs œuvres), droits d'auteur, respect de la propriété intellectuelle.
Nombre de semaines de travail de danseurs (Danse)
Pour les compagnies de danse dotées d'un corps de danseurs permanent, mesure dans laquelle la compagnie consacre une part importante de ses ressources au travail des danseurs.

7. **Importance accordée à la rémunération du personnel administratif et technique**
Mesure dans laquelle l'organisme démontre une préoccupation à l'égard de son personnel administratif et technique et cherche à cultiver son sentiment d'appartenance, sa motivation et sa satisfaction au travail, notamment par une politique de rémunération, qui détermine les salaires payés au personnel administratif et technique, les avantages sociaux, les règles relatives au temps supplémentaire, aux congés fériés et de maladie, aux vacances et autres normes du travail, ainsi que les régimes d'assurances collectives et de retraite.

8. **Développement des compétences du personnel**
Importance accordée par l'organisme aux besoins de formation des membres de son personnel et encouragement à participer à des cours, forums d'échanges, séminaires, mentorat et autres activités de formation. Plan de formation et de développement professionnel : document établissant les besoins de formation des membres du personnel, identifiant les priorités, prévoyant les outils à utiliser et le calendrier de réalisation.

8a. **État des relations de travail (Musique et Théâtre)**
Dans les organisations où une partie des employés sont syndiqués, l'état des relations entre les syndicats et l'employeur peut se traduire entre autres par le calendrier des négociations collectives et la mesure dans laquelle celles-ci sont planifiées de concert, ainsi que par la tenue de rencontres patronales-syndicales inter-négociations. La convention collective peut aussi être utilisée comme un indicateur de l'importance des coûts de main d'œuvre à laquelle doit faire face une organisation.

9. **Stabilité financière**
Équilibre entre les revenus et les dépenses, capacité de prévoir les risques, adaptabilité au changement. Viabilité des propositions budgétaires comme en témoignent les états financiers et les prévisions budgétaires.

10. Solidité et diversité des sources de revenus

Proportion satisfaisante entre les revenus autonomes (ventes et autres revenus autonomes), les revenus de sources privées et les subventions gouvernementales. Ce critère examine également la capacité pour l'organisme de mettre en place des stratégies de diversification des revenus par des partenariats, coproductions de même que des stratégies de mise en marché et des politiques de prix adéquates.

Revenus des ventes

- Arts de la scène : revenus de billetterie et d'abonnements
- Arts visuels : droits d'entrée, ventes d'œuvres, boutique
- Lettres et édition : Ventes des abonnements, ventes en kiosque et ventes de livres, ventes de droits
- Arts médiatiques : Ventes d'oeuvres

Revenus de sources privées

- Revenus des activités bénéfices (événements spéciaux)
- Dons des sociétés
- Dons des Fondations
- Dons des particuliers
- Commandites en argent,
- Dons et commandites en biens et services, comptabilisés.

Gestion des inventaires (Lettres et Édition : Édition de livres)

Capacité pour l'éditeur d'imprimer une quantité adéquate d'exemplaires en fonction de la demande du marché.

Ratio Ventes/inventaire (Lettres et Édition : Périodiques d'art et de littérature)

Pourcentage des copies vendues par rapport au tirage.

11. Répartition judicieuse des ressources

Juste équilibre entre les sommes investies dans les dépenses artistiques et de production et celles que l'organisme consacre à la diffusion et à l'administration. Profitabilité des investissements dans la mise en marché et dans la recherche de fonds privés.

12. Qualité et accessibilité des lieux et des équipements : Politique de services aux membres

Dans les Centres de production en arts médiatiques, qualité et accessibilité des locaux et des équipements offerts aux artistes par l'organisme, soutien technique à la production et efficacité de l'infrastructure eu égard aux besoins des artistes. Plan d'acquisition (elle aimerait pouvoir le demander)

13. Qualité de l'entretien du lieu et des équipements

Capacité pour l'organisme d'assurer un entretien adéquat de ses installations physiques et de ses équipements techniques et informatiques ainsi qu'une bonne gestion des inventaires. Capacité pour l'organisme de se doter d'un plan pluriannuel d'entretien et de renouvellement des immeubles (s'il y a lieu) et des équipements techniques et informatiques.

Chapitre 3 : Processus de mise en œuvre

Principes généraux

Les principes généraux qui sous-tendent le processus de mise en œuvre des critères et des indicateurs recommandés, sont les suivants :

1. L'évaluation de la santé organisationnelle de tous les organismes inscrits au fonctionnement se fera à partir des critères et des indicateurs recommandés qui devront être adoptés par le conseil d'administration du Conseil des Arts.
2. L'implantation des critères et indicateurs s'étendra sur une période de 3 ans selon un calendrier propre à chaque Service disciplinaire. Certains Services pourront choisir de procéder par périodes d'essai.
3. Tous les organismes inscrits au fonctionnement pourront procéder à une autoévaluation de leur santé organisationnelle préalablement et ce, sur une base volontaire.
4. Afin d'améliorer leur santé organisationnelle, les organismes qui le désirent, pourront avoir recours au soutien du Conseil des Arts via les programmes offerts à cet effet.
5. L'évaluation de la santé organisationnelle des organismes se fera par des Comités d'experts indépendants formés principalement de gestionnaires culturels d'expérience.

Recommandation no 4. Il est recommandé:
Que le processus de mise en oeuvre des critères et des indicateurs recommandés se déroule selon les cinq principes généraux énoncés ci-dessus.

3.1 Comité de la santé organisationnelle

Le Comité de la santé organisationnelle a un rôle ponctuel et un mandat ad hoc. Il travaille en étroite collaboration avec les Services du Conseil pour la mise en place de différentes mesures visant à doter le milieu des arts des meilleurs outils de gestion. La principale responsabilité du Comité est de mettre sur pied le Bureau d'aide à la gestion (le Bureau).

Ce comité vise à alléger le travail des agents de programme face aux tâches reliées à la mise en place du processus.

3.2 Bureau d'aide à la gestion

L'évaluation de la santé organisationnelle des organismes artistiques requiert la mise en place d'un processus d'analyse indépendant ainsi qu'un encadrement professionnel, en soutien aux ressources du Conseil des Arts, et offrant toutes les garanties de compétence et de discrétion.

À l'interne, compte tenu de l'importance de cet enjeu pour le milieu des arts, un secrétariat permanent s'inspirant du modèle de l'actuel « Bureau de la promotion de la diffusion » doit être créé afin d'en coordonner l'implantation et d'accorder une plus grande crédibilité au processus.

Recommandation no 5. Il est recommandé:
De créer un Bureau d'aide à la gestion ayant pour mandat de

- Planifier, gérer et coordonner le développement des mesures d'évaluation, d'expertise et de soutien du Conseil des Arts visant l'amélioration de la santé organisationnelle;
- Assurer l'harmonisation et la cohérence de ces mesures afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque discipline artistique ou catégorie d'organismes;
- Voir à former les agents de programme de chaque Service en collaboration avec le Service des ressources humaines et à former les membres des comités de pairs;
- Gérer le programme « Brigade volante »;
- Mettre sur pied et diriger les comités d'experts qui procéderont à l'évaluation de la santé organisationnelle et en assureront le suivi.

Programme « Brigade volante »

Parmi les mesures souhaitables de soutien à la gestion, dont dépend en grande partie la réussite de l'implantation du processus, le programme « Brigade volante » pourrait s'étendre à l'ensemble des organismes subventionnés au fonctionnement. Apprécié actuellement par les organismes en danse et en théâtre, ce programme serait bonifié afin de répondre adéquatement aux diverses demandes du milieu des arts et offrir une expertise professionnelle adaptée à chaque cas. Ce programme élargi, constituerait l'outil principal du Bureau pour contribuer à l'amélioration de la gestion des organismes.

À travers ses divers volets, le programme « Brigade volante » viserait à offrir aux organismes un appui stratégique à leurs efforts de planification et de développement organisationnel.

Recommandation no 6. À cette fin, il est recommandé:
De confier au Bureau la responsabilité de gérer le programme « Brigade volante » en vue d'en faire son outil principal de soutien des organismes, en matière de santé organisationnelle.

Recommandation no 7. Il est recommandé:
Que le programme « La Brigade volante » s'étende à l'ensemble des organismes subventionnés au fonctionnement.

Comités d'experts

La mise en place de comités indépendants disciplinaires et formés principalement d'experts et de gestionnaires culturels d'expérience apparaît cruciale pour assurer la crédibilité du processus.

Comités *ad hoc* d'évaluation de la santé organisationnelle
Ces comités d'évaluation procéderaient à l'évaluation de la santé organisationnelle des organismes bénéficiant d'une aide annuelle ou pluriannuelle au fonctionnement et ce, afin de les préparer au processus d'octroi des subventions.

Ce comité *ad hoc* qui siégerait une fois par cycle pluriannuel, émettrait un bulletin de santé l'année qui précéderait l'évaluation par le comité d'évaluation par les pairs au pluriannel.

Comités d'évaluation par les pairs (programmes Brigade volante)
Un comité disciplinaire évaluant les demandes de subvention présentées aux volets de la Brigade volante sera également constitué de gestionnaires culturels d'expérience.

Comités d'évaluation par les pairs (programmes de fonctionnement)
Dans le cadre de l'évaluation des subventions de fonctionnement à l'annuel ou au pluriannuel, le comité actuel d'évaluation par les pairs intègre déjà un administrateur. Puisque l'évaluation devra tenir compte des nouveaux critères de la santé organisationnelle, il serait pertinent d'intégrer également un membre de conseil d'administration d'organisme.

Recommandation no 8. Il est recommandé:
De mettre en place des Comité d'experts formés principalement d'experts et de gestionnaires culturels d'expérience et ayant pour fonctions :
-L'évaluation de la santé organisationnelle,
-L'évaluation des demandes de subventions aux divers volets de la Brigade volante
-De déléguer un ou deux représentants au Comité d'évaluation par les pairs (programmes de fonctionnement) pouvant inclure, dans la mesure du possible, des membres issus de conseil d'administration d'organismes.

La formation : les agents de programme et les membres des comités d'évaluation

L'agent de programme est le lien direct entre l'organisme et le Conseil des arts du Canada. Le lien que le gestionnaire de l'organisme entretient avec son agent de programme reflète la confiance que le gestionnaire porte au Conseil des Arts.

Étant donné l'évolution des pratiques de gestion et étant donné l'intégration de nouveaux des critères et d'indicateurs sur la santé organisationnelle dans le cadre du processus d'évaluation des organismes au Conseil des Arts, la formation des agents a pour but de répondre aux questions suivantes :

- Quel est le rôle de la gestion au sein d'un organisme et quels sont les critères d'une saine gestion?
- Qu'est-ce que la santé organisationnelle d'un organisme?

Avec le souhait de soutenir le travail des agents dans leur processus d'évaluation des demandes de subventions et dans le but de les outiller pour soutenir les clientèles dans leur démarche d'améliorer leur santé organisationnelle, la formation serait basée sur la compréhension des concepts de gestion relatifs aux quatre grand critères d'évaluation :

- Ressources organisationnelles
- Ressources humaines
- Ressources financières
- Ressources matérielles et d'information

Le résultat de l'évaluation des comités d'experts serait communiqué aux organismes par l'agent de programme en précisant pour chacun, s'il y a lieu, les lacunes observées au

plan de la gestion (gouvernance, ressources humaines, etc.) et les attentes quant à la correction de ces lacunes.

Recommandation no 9. Il est recommandé:
Que soient tenues des sessions de formation à l'intention des agents de programme se déroulant à l'interne, avec accompagnement professionnel, et ce sur une période optimale de 12 mois au cours de l'an 1 du processus de mise en oeuvre.

Recommandation no 10. Il est recommandé:
Qu'un document guide sur les nouveaux critères et indicateurs soit créé en soutien à la formation et mis à la disposition des membres des Comités d'évaluation par les pairs.

On retrouvera en **annexe 4** le plan de formation.

3.3 Campagne d'information et de consultation

Lorsqu'il s'agira d'informer les organismes des nouveaux critères et indicateurs, les facteurs de succès reposent sur une très grande transparence assortie d'une bonne dose de souplesse ainsi que d'une communication efficace expliquant les motifs des changements et les finalités recherchées. Il sera nécessaire d'adapter le processus de mise en oeuvre aux plus petits organismes qui disposent de ressources limitées, et pour lesquelles un changement de cette nature pourrait paraître fastidieux.

Recommandation no 11. Il est recommandé:
Que se tienne une campagne d'information et de consultation à l'intention des organismes, sur les nouveaux critères et indicateurs et ainsi que sur le calendrier de mise en oeuvre.

3.4 Les ressources externes

Plusieurs organismes du milieu culturel offrent des ressources techniques ou de l'aide financière afin de rehausser le niveau de compétence des organismes en matière de gestion, de financement et de développement des marchés. Il apparaît pertinent que le Conseil des arts du Canada établisse des ententes de partenariat entre autres avec le Ministère du Patrimoine Canadien[9], et le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC)[10] et au niveau provincial et régional, des fonds de stabilisation, afin d'arrimer ses propres mesures à celles déjà offertes et créer une synergie entre les différents programmes au profit du milieu des arts.

Recommandation no 12. Il est recommandé
Que le Conseil des Arts travaille activement à l'établissement de groupes de concertation avec les structures externes, qu'elles soient provinciales, régionales ou nationales.

3.5 L'intégration de données

L'intégration des données des organismes par la collecte informatisée apparaît hautement souhaitable pour améliorer la qualité de l'évaluation de la santé des organismes. Seules les

[9] par son programme de développement de compétences,
[10] par le biais, notamment, de ses publications « Outils RH, les meilleures pratiques dans le secteur culturel »

données quantitatives (financières) peuvent faire l'objet d'une intégration informatique. Les indicateurs financiers sont très utiles à l'évaluation d'un organisme, même s'ils sont loin de traduire complètement la réalité.

Uniformiser les formulaires requiert une certaine programmation. Ceci assure que par la suite, les données compilées par un processus automatisé fournissent des outils de travail permettant, par exemple, de comparer les données de référence de tous les organismes clients d'un même programme. À l'instar de l'initiative prise par le Service des Lettres et Édition pour le programme de soutien aux périodiques d'art et de littérature[11], il est envisageable que les résultats comparatifs de tous les organismes clients d'un même programme soient communiqués confidentiellement à certains organismes éprouvant des difficultés particulières. En permettant à l'organisme concerné de comparer ses résultats à ceux de ses pairs, cette approche peut l'aider à mieux comprendre ses difficultés et à apporter les changements appropriés. Cette approche du *benchmarking* est courante dans l'industrie. Bien sûr, elle doit être adaptée au contexte particulier des clientèles du Conseil des Arts.

Recommandation no 13. Il est recommandé:
Que la section chiffrée des formulaires de demande soit uniformisée dans tous les programmes, afin de disposer d'indicateurs financiers pouvant servir de données de référence (*benchmarks).* Que ces données soient intégrées dans des tableaux comparatifs présentant les données de référence de tous les clients d'un programme et mis à la disposition des comités d'experts.

Voici un exemple de l'application de cette recommandation :

- Les données servant à établir les indicateurs (revenus totaux, dépenses administratives…) serait situées à une case portant le même numéro dans tous les programmes.

- Puisqu'il y a quatre indicateurs (actif net non affecté, ratio des fonds de roulement…) pour chaque sous critère financier (numéros 9, 10 et 11 au **tableau 3)**, toutes les données financières servant à calculer les indicateurs seront compilées dans une grille comparative pouvant servir ainsi de données de référence (*benchmarks).*

[11] Rowland Lorimer et Stephen Osborne, *Données pour l'an 2000, Guide d'utilisation des données de référence sur les périodiques canadiens* fournies par le Conseil des Arts du Canada.

Tableau 11 – Séquence de mise en œuvre des mesures d'intégration au Conseil pour la santé organisationnelle

Fonctions	Objectifs à atteindre	Actions	Séquences[12]
PHASE 1 – Adopter les critères par le conseil d'administration du Conseil des arts du Canada			Mars 2005
PHASE 2 Comité de la santé organisationnelle	Assurer la cohérence et l'harmonisation des mesures pour l'ensemble des disciplines artistiques. Favoriser l'encadrement professionnel	Coordonner l'implantation des mesures propices au développement de la santé organisationnelle	Avril 2005 Bénéficier d'une période raisonnable pour permettre aux organismes d'améliorer leur gestion (de 6 à 18 mois)
		Mettre en place un processus d'analyse de la gestion des organismes	
Le bureau d'aide à la gestion : -Programme de la Brigade volante	Contribuer à l'amélioration de la gestion des organismes	Procéder à l'évaluation de la santé organisationnelle	À partir de l'automne 2005
		Mettre en place un guide d'autoévaluation	
		Gérer les diverses mesures de soutien à la gestion banque d'experts, guides, études et documentation spécialisée.	
		Soutenir la gestion des organismes subventionnés au fonctionnement ayant des correctifs à apporter	
La formation des agents de programme	Doter les agents d'une meilleure compréhension des composantes de la gestion	Tenir des sessions de formation à l'interne	Printemps-été 2005
		Faire un suivi via un accompagnement professionnel	2005-2006
PHASE 3 Les comités d'experts et comités disciplinaires	Identifier chez l'organisme les lacunes au plan de la gestion Identifier des attentes quant à la correction de ces lacunes	Créer de comités d'experts et formation des membres du comité	Dès le printemps 2006
		Évaluer la santé organisationnelle de tous les organismes bénéficiant d'une aide annuelle ou pluriannuelle au fonctionnement	
		Communiquer aux organismes les résultats de l'évaluation	
PHASE 4 Campagne d'information et de consultation	Créer un climat de confiance entre le Conseil des Arts et la communauté artistique	Tenir une campagne d'information sur le processus d'évaluation de la santé organisationnelle	À partir de l'automne 2005
Les ressources externes	Rehausser le niveau de compétence des organismes artistiques en matière de gestion Créer une synergie dans tout le Canada au profit du milieu des arts	Soutenir des ententes de partenariats en vue d'arrimer ses propres mesures à celles déjà offertes	An 2 et 3
PHASE FINALE de l'implantation du processus : Dissoudre le Comité d'implantation			Hiver 2006

[12] L'horaire pourrait varier selon les services

Chapitre 4 : Outils et programmes de soutien

Il est entendu qu'il n'est pas du ressort du Conseil des arts du Canada d'assumer un rôle de formateur ou de répondre aux besoins de formation chez les gestionnaires d'organismes. Le Conseil souhaite cependant prendre les moyens de *« ...favoriser la pérennité des organismes artistiques, renforcer la capacité du Conseil des Arts de les aider à former la prochaine génération de personnel administratif artistique. »*[13] Ainsi, la présente recherche présente des outils aux organismes afin de les soutenir dans leur développement organisationnel. Que ce soit sous forme de guides, de sessions de formation, de conseils spécialisés, de programmes de soutien financier ou technique, il est nécessaire que l'apprentissage du gestionnaire soit accompagné d'un outil qui lui est destiné et, idéalement, que cette démarche soit accompagnée par un conseiller. On retrouvera en **annexe 3**, une liste d'outils de gestion disponibles à quiconque souhaite se documenter sur la question.

Selon les gestionnaires eux-mêmes, les outils de développement professionnel les plus efficaces sont le mentorat et les échanges avec les pairs. Viennent ensuite les conférences et les séminaires[14]. Au premier rang des outils de développement professionnel utilisés, on retrouve les livres et les sites Internet. Les mécanismes d'apprentissage et de développement professionnels les plus efficaces sont l'expérience sur le champ et les échanges avec les pairs[15].

Dans ce chapitre, il convient de se pencher sur les objectifs et les outils suivants :

1 Favoriser le recours au mentorat
2 Favoriser l'apprentissage via un guide d'autoévaluation
3 Encourager la participation des gestionnaires à des séminaires, sessions de formation et conférences par une incitation financière ou logistique
4 Favoriser le recours à des outils de gestion.
5 Maintenir le réseautage contribuant à l'échange des pratiques, notamment par des forums de discussions

4.1 Mentorat

Pour améliorer adéquatement certains aspects de la gestion de son organisation, le gestionnaire a besoin, à un moment ou à un autre, d'être accompagné par un spécialiste ou un pair expérimenté. L'accompagnement représente non seulement une source d'inspiration mais encore, une promesse d'efficacité.

Principe d'accompagnement

L'accompagnement, ou mentorat, est soutenu actuellement par le programme de la « Brigade volante ». « Aujourd'hui, le programme appuie surtout des initiatives de développement qui visent à promouvoir la croissance des organismes. La majorité des projets réalisés dans le cadre de *La Brigade volante* sont caractérisés par la mise en commun

[13] André Courchesne et David Schimpky, Comité sur la santé organisationnelle, rapport intérimaire, septembre 2004, page 3.
[14] Le choix de 55% de jeunes gestionnaires (moins de 5 ans de service) et de 70% de gestionnaires seniors (plus de 15 ans de service). Janis A. Barlow & Associates, *Professional Development for Performing Arts Managers in Canada: A Needs Assessment*, Ontario, Août 2000, pages 41-43
[15] Selon plus de 67% des répondants (allant jusqu'à 76% chez les jeunes gestionnaires)

par différentes générations de directeurs artistiques et administratifs des arts d'interprétation, de leurs connaissances et de leurs expériences en matière de planification stratégique, de développement des publics, de stages et d'initiatives de développement pour un ensemble de compagnies. »[16]

Stage

Il serait souhaitable de maintenir au sein de la Brigade volante :
Un volet permettant aux jeunes gestionnaires de faire un stage pouvant aller jusqu'à 12 semaines auprès d'un professionnel de la gestion oeuvrant dans une autre compagnie.
Que ce programme soit assez flexible de façon à ce que les stages puissent se dérouler à temps partiel.
Il serait souhaitable de créer au sein de la Brigade volante :
Un volet permettant aux gestionnaires seniors (de 10 à 15 ans d'expérience) de faciliter l'expérimentation de la formule du « triplé gagnant mentorat- avancement-congé sabbatique »[17]
Ce volet nécessitant des ressources financières additionnelles pourrait se développer en collaboration avec Patrimoine canadien et le CRHCC.

4.2 Outils de gestion

Les outils de gestion bâtis sur mesure et en fonction des besoins et des projets de l'organisme, contribuent largement au développement organisationnel. On retrouvera en **annexe 5** une liste d'outils de gestion, leur pertinence et leur contenu sommaire. Les outils décrits sont :

- Politique de gouvernance
- Structure organisationnelle
- Planification stratégique, plan d'action et/ou plan directeur
- Plan de redressement
- Politique de ressources humaines incluant une politique de rémunération et d'avantages sociaux
- Plan de formation et de développement professionnel
- Plan de maintien des actifs immobiliers

Se servir d'outils adéquats

Il serait souhaitable de maintenir au sein de la Brigade volante:
Le soutien professionnel au processus de développement d'outils de gestion.

4.3 Séminaires

Il serait souhaitable de maintenir au sein de la Brigade volante le volet IV visant à « ...permettre au personnel de direction (des organismes) de participer à des ateliers ou à des séminaires de développement professionnel qui répondent à des besoins spécifiques... »[18] de gestion.

---

[16] La Brigade volante: Un programme de développement organisationnel en danse, Conseil des arts du Canada, Janvier 2004, http://www.canadacouncil.ca/subventions/danse/cx127222125693906250.htm
[17] Jocelyn Harvey, *Gestion créative dans les arts et le patrimoine*, Conférence canadienne des Arts, Juillet 2002, page 14
[18] La Brigade volante: idem

4.4 Réseautage

Mise en place d'un réseau d'échanges de connaissances de gestion

Il serait souhaitable de maintenir au sein de la Brigade volante le volet III visant à encourager « des initiatives de collaboration entre des organismes professionnels d'une même discipline regroupés sur une base régionale ou sectorielle ou pour des initiatives qui répondent aux besoins généraux du milieu » en matière de gestion. En étendant plus avant le volet, encourager également la participation de gestionnaires à des forums d'échanges au sein d'un cercle de pairs.

Un site web

Le modèle *Cap sur l'excellence*[19] a pour objectif d'encourager l'établissement de liens entre pairs et l'apprentissage continu au moyen de forums nationaux et régionaux, d'ateliers, de téléséminaires et de téléconférences ad hoc, de discussions sur le Net. Il favorise le partage d'expériences entre pairs en matière de stratégies, d'innovations et autres questions importantes dans le domaine de la gestion d'organisations artistiques. Ce programme encourage le réseautage entre les organismes dédiés aux pratiques artistiques de cultures diverses partout au Canada.

Il serait souhaitable de créer au sein de la Brigade volante, un fichier web central sur la santé organisationnel incluant des téléséminaires et téléconférences, forum de discussions, disponibilité d'études, de plans de gestion et d'études de cas en ligne. Rendre disponible à l'ensemble des organismes subventionnés au fonctionnement.

Recommandation no 14. Il est recommandé:
Que le programme de la « Brigade volante », soit maintenu et renforcé, pour inclure les volets favorisant l'accès aux outils ci-haut mentionnés, afin de soutenir les organismes dans leur développement organisationnel.

4.5 Guide d'autoévaluation sur la santé organisationnelle

Le guide d'autoévaluation permet aux organismes désireux de réaliser un diagnostic sur l'état de leur santé organisationnelle de se doter d'un portrait réaliste de leurs forces et faiblesses de gestion, eu égard aux diverses ressources de leur organisme. Il est un outil d'autoévaluation en vue de savoir quoi questionner et comment trouver les réponses à ces questions.

On peut réaliser une autoévaluation de la santé organisationnelle dans le but de :

- permettre à l'organisme de connaître ses besoins en ressources organisationnelles, humaines, matérielles et financières
- favoriser une discussion ouverte entre les gestionnaires d'une même organisation
- trouver des pratiques qui répondent aux besoins de son organisme
- connaître le contexte et les contraintes dans lesquels l'organisme évolue
- doter l'organisme d'un outil lui permettant de rallier ses partenaires autour des défis et des enjeux à surmonter.

[19] Conscient du pouvoir du partage des connaissances et des ressources, le Conseil des Arts a mis sur pied, avec les organismes participant au Programme d'accroissement de la capacité et avec le ministère du Patrimoine canadien, le projet *Cap sur l'excellence* en 2002.

Ce guide en trois parties explique pourquoi procéder à une autoévaluation, contient 120 questions servant à l'autoévaluation. On retrouvera en **annexe 2** le Guide d'autoévaluation sur la santé organisationnelle.

S'entourer d'une équipe compétente

Il serait souhaitable que soit intégré au volet I de la Brigade volante le soutien professionnel au processus d'autoévaluation.

Guidé par un gestionnaire senior à travers les questions soulevées par ce questionnaire, le guide d'autoévaluation apporte à l'organisme un véritable bulletin de santé.

Idéalement, le ou les gestionnaires qui entament un processus d'autoévaluation devront être accompagnés par des membres de leur équipe ou par les membres de leur conseil d'administration.

Recommandation no 15. Il est recommandé:
Que les organismes puissent, sur une base volontaire, bénéficier d'un diagnostic organisationnel avec le soutien de la « Brigade volante » ou utiliser celui qu'ils ont entrepris avec le Creative Trust (Toronto), le Vancouver Arts Stabilization Team, le Due Diligence Questionnaire de Alberta Foundation for the Arts, Conseil québécois des ressources humaines en culture, le Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture du Québec, le guide d'autoévaluation de la présente étude ou encore tout autre outil similaire au Canada.

4.6 *Rôle des organismes de services aux arts*

Rôle de formation

Arts service organizations frequently delivery or facilitate professional development and training programs. Indeed, «*providing members with regular and accessible opportunities for professional development and training is given a high priority*»[20] by associations representing artists and arts organizations.

As membership-driven bodies, associations respond to demand by their members for these services. They may deliver professional development and training through a variety of means:

- Within the association membership, through mentoring or peer-to-peer activities (such as those conducted by the Professional Association of Canadian Theatres, Union des écrivaines et écrivains québécois, or the Canadian Magazine Publishers Association);
- Through workshops or seminars convened by the association on specific themes, often conducted by expert-consultants from outside the organization;
- Through seminars or courses delivered by a third party, such as a university, management consulting firm or other institution, with members' involvement facilitated by the association.

The professional development or training being offered may pertain to many different kinds of skills and knowledge. These include arts practice (e.g. Regroupement québécois de la danse); individual career management (Writers' Union of Canada); arts management (PACT, Orchestras Canada and Opera.Ca); international promotion and marketing (Association nationale des éditeurs de livres); use of new technologies (Independent

[20] Roy McSkimming, *Policy in Action: A Report on National Arts Service Organizations*, Conseil des arts du Canada, 2003, page 12

Media Arts Alliance); touring (Canadian Arts Presenting Association / Association canadienne des organismes artistiques); or board governance (Canadian Artists' Representation / Front des artistes canadiens)

The continued health of arts organizations may depend in part on utilizing opportunities for professional development for their artists, administrators and board members. Since arts service organizations deliver these opportunities, it therefore follows that the health of these associations themselves is a critical component of, and contributor to, the health of producing arts organizations.

Rôle d'information

Arts service organizations function as essential channels of information to and from their members. This function is vital to artists, administrators and boards of arts organizations for the vigorous and successful conduct of their profession. The associations disseminate information to member artists and organizations about critical developments in the wider world: e.g. regarding the law, funding, taxation, audience or market research, or public policy. Or equally, the associations may inform that wider world about events, developments and needs in the arts.

Virtually all membership-based associations in the arts see advocacy as a major aspect of their mandate. The study cited above, *Policy in Action: A Report on National Arts Service Organizations*, focused on advocacy as well as professional development and training as one of the associations' primary functions. The study found that the Canada Council for the Arts values the associations as a primary conduit for disseminating information from the Council to artists and arts organizations. The Council also acknowledges its reliance on the associations as an important source of information, advice and policy ideas about the arts. Some arts service organizations have developed expertise and sophistication in presenting their policy objectives to government departments and agencies, either through senior staff and board members or paid lobbyists.

But advocacy in the widest sense embraces not only government relations, but public and media relations. Information means access. Broadly speaking, arts service organizations seek to inform members of the public about the vitality, importance and availability of the arts in their lives. The associations are a source of information needed by audience members, consumers, educators, students, the media and policymakers.

Associations use diverse methods to communicate and inform: newsletters, websites, membership directories, brochures, videotapes, print articles, research reports, policy briefs, appearances at public meetings and legislative hearings, and interviews in print and electronic media. Associations also maintain an ongoing service to the public by supplying information and answering queries by correspondence, email and telephone.

Recommandation no 16. À cette fin, il est recommandé:
De confier au Bureau d'aide à la gestion, la responsabilité de gérer le programme de soutien aux organismes de services aux arts en vue de les soutenir dans leur rôle de formation et d'information aux organismes.

Bibliographie et références

Conseil des arts du Canada

- André Courchesne, *20 ans de théâtre soutenu par le Conseil des Arts du Canada*, Mars 2004
- André Courchesne, *Rapport du Chef du Service du théâtre*, 11 juin 2004
- André Courchesne, Tim Jones, *Détermination et correction des inégalités historiques dans le programme de subventions de fonctionnement du Service du théâtre*, mars 1998
- *Arts division, Equity Office Workshop*, Vancouver, Notes d'atelier, 28 Février et 1er mars, 2003.
- Carole Boucher, Soraya Peerbaye, Russel Kelly, François Lachapelle, *Plan de travail pour les programmes d'aide aux individus*, 15 avril 2003.
- Chat dirigé par Nalo Hopkinson et David Findlay, *Crisis in arts organizations*, Note de transcription, Stand Firm, février 2003
- Claude Schryer et Carol Bream, *Status Report to the Canada Council for the Arts on the 2004 Inter-Arts Program Special Advisory Committee*, 17-18 Juin 2004
- Comité sur la santé organisationnelle, Definitions of Main Concepts of Organizational Health, 17 mars 2004
- Comité sur la santé organisationnelle, Notes de la réunion du 19 avril 2004
- Deadlines and criteria for Operating Grant Programs, juillet 2004
- Données financières comparatives et données comparatives d'assistance 2002-2003, Service du théâtre
- Extrait du Plan stratégique du Conseil des Arts du Canada sur les organismes artistiques, juillet 2004
- Lignes directrices destinées aux membres des comités d'évaluation, Avril 2003
- Liste des programmes de soutien au fonctionnement, nombre d'organismes et enveloppe budgétaire, toutes disciplines, 2003-2004, juillet 2004
- Notes for remarks by John Hobday, Director of the Canada Council for the Arts at the Chalmers Conference organized by the Canadian Conference of the Arts (CCA), May 2003
- Number of Organizations Funded and number of files selected, juillet 2004
- Research and compilation of Studies, Tools and Resources On Governance in the Arts and Cultural Sector, Appendix 1, Cathy Smalley Mandate.
- *Soutenir l'excellence artistique*, Discours de John Hobday, directeur du Conseil des arts du Canada, Mai 2003

Autres sources

- *21 Century Organisations: Issues Paper*, Arts Council of England, 2004
- Adrian Ellis, AeA Consulting, extrait de son allocution, lors du séminaire britannique *Valuing Culture*, juin 2003
- Alberta Performing Arts Large Organisations, *Diligence Questionnaire*, septembre 2003
- Arts Lab, *A Capacity Building for Small and Mid-Sized Arts Organizations*, Rapport du programme de financement Arts Lab, Minneapolis-St.Paul, Janvier 2003
- Australia Council, *Australia Council Act 1975 section 21(3)* et *Arena theatre Company Triennal Performance Agreement*, 2002-2004
- Ben Cairns, Dr Margaret Harris and Romayne Hutchison, Centre for Voluntary Action Research Team, *Lessons from the Field: Supporting governance in small voluntary and community organizations*, Aston Business School UK, Avril 2004
- Beryl Levinger et Evan Bloom, *Discussion-Oriented Organizational Self-Assessment (DOSA)*, 1997
- Cleeveland Foundation Civic Study Commission on the Performing Arts, *Assesment questions for Performing Arts Organization and Example of Best Practices*, 1996.
- Cultural Human Resources Council, *Face the Future, A Study Of Human Resource Issues in Canada's Cultural Sector*, Sommaire Exécutif, CHRC, Mai 2002.
- Debra Chandler et Jennifer Ginder, *Sondages*, Orchestras Canada, Juin 2003

- Ernie Ginsler, *The Effective Board Member's Orientation Manual*, Ginsler & Associates Inc.2000
- Ernie Ginsler, *the Non-Profit Organization Self-Evaluation Checklist*, Ginsler & Associates Inc.2000
- Funding Agreement between the Department for Culture, Media and Sport and The Arts Council of England, Juillet 2000.
- Greg Baeker, *Setting the Stage*, document préparé pour "*Faire compter la culture*", colloque marquant le 5e anniversaire du Réseau canadien de la recherche culturelle et le 10e anniversaire du ministère du Patrimoine canadien, Euclid Canada, Octobre 2003.
- Janis A. Barlow & Associates, *Professional Development for Performing Arts Managers in Canada: A Needs Assessment*, Août 2000
- Jocelyn Harvey, *Gestion créative dans les arts et le patrimoine: Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXIe siècle*, Conférence canadienne des arts, juillet 2002.
- John Kreidler, *The Nonprofit Arts in the Post-Ford Era*, In Motion Magazine, Février 1996
- Keryl E. McCord, *The Chalenge of Change*, African American Review, Volume 31, Number 4, 1997
- Lisa Roberts, *The Strategic Board, The Step-By-Step Guide to High-Impact Governance*, Mark Light, John Wiley & Sons Inc., 2001
- Louise Boucher, *Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène et guide d'utilisation*, Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), 2000.
- Lucie Bégin, Andrée Lafortune et Jean-Guy Rousseau, *Le contrôle de gestion et les entreprises du domaine des arts, de la culture et des communications*, Revue de littérature, HEC, Chaire de gestion des arts, Mars 1995.
- Lucie Bégin, Andrée Lafortune et Jean-Guy Rousseau, *Les pratiques de contrôle de gestion dans les entreprises des arts et de la culture*, HEC Montréal, Chaire de gestion des arts, mars 1997
- Lucie Bégin, Andrée Lafortune et Jean-Guy Rousseau, *Résultats de l'enquête sur les pratiques de contrôle de gestion dans les arts et la culture*, Hec Montréal, Chaire de gestion des arts, mars 1997
- Lucie Bégin, Andrée Lafortune et Jean-Guy Rousseau, *Une analyse sectorielle sur le contrôle de gestion dans les arts et la culture : le cas des musées canadiens*, Septembre 1997
- Monzer Zimmo, "*Publishing Measures*", ministère du Patrimoine canadien, 2004 (confidentiel)
- Morrie Warshawski and Laurel Jones, *Lessons Learned: A Planning Toolsite including Organizational Self-Assessment Checklist*, National Endowment for the Arts, www.arts.gov/resources/Lessons/index.html, 2004
- Natasha Gauthier, *Les Orchestres au Canada, Crise ou relance ?* La Scena Musicale, septembre 2003
- NGA Center for Best Practices, *The Impact of Arts Education on Workforce Preparation*, Mai 2002.
- Note de transcription du forum, *The OAC's Forum for Arts Specialists and Mentor*, Ontario Arts Council, Toronto 5 février 2003
- Ontario Arts Council, *Human Capital in the Arts*, Steering committee Agenda (Confidential)
- Orchestras Canada, *Towards a better future for Canada's orchestral Community*, April 2003
- Performance Management Inc. of Stamford, *Not-for-Profit Board Governance Evaluation*, Connecticut, Avril 2001
- Robert Palmer, *Creativity as a crucial factor in city development*, Extrait de son allocution
- The Philadelphia Cultural Leadership Program, *The Index of Organizational Health*, Juillet 2002

Sites Internet consultés

Les associations

- http://www.danceusa.org
- http://www.aam-us.org
- http://www.tcg.org
- http://www.anel.qc.ca
- http://www.pact.ca
- http://www.operaworld.com
- http://www.publishers.ca
- http://www.carfac.ca
- http://www.capacoa.ca
- http://www.ccarts.ca
- http://www.cqt.ca
- http://www.cqam.org
- http://www.oc.ca
- http://www.opera.ca
- http://www.quebecdanse.org
- http://www.cadadance.org
- http://www.uneq.qc.ca
- http://www.writersunion.ca
- http://www.musiccentre.ca

Les fondations et organismes de subventions

- http://www.metcalffoundation.com
- http://www.artscouncil.org.uk
- http://psm.abs.aston.ac.uk/cvar/ffindings.html
- http://canadacouncil.communityzero.com/standfirm
- http://www.nea.gov
- http://www.calq.gouv.qc.ca
- http://www.cqrhc.com
- http://www.ozco.gov.au
- http://www.culturalhrc.ca/home-f.asp
- http://www.arts.on.ca
- http://www.pch.gc.ca/progs
- http://www.cd.gov.ab.ca/all_about_us/commissions/arts
- http://www.artscouncil.mb.ca/
- http://www.mcc.gouv.qc.ca/fonds_des_arts/
- http://www.torontoartscouncil.org/
- http://www.artspod.ca/vast.html
- http://www.creativetrust.ca

Les institutions de formations

- http://ccm.uwaterloo.ca
- http://www.operaam.org
- http://www.banffmanagemen' com
- http://www.uvcs.uvic.ca
- http://www.artsmarketing.org
- http://www.hec.ca
- http://www.abs.aston.ac.uk
- http://www.myschool-monecole.gc.ca
- http://www.managementculturel.com

ANNEXE 1 – Grille comparative des critères en usage par programme

ANNEXE 2 – Guide d'autoévaluation

ANNEXE 3 – Liste partielle des outils de gestion disponibles

ANNEXE 4 – Plan de formation

ANNEXE 5 – Liste d'outils de gestion : pertinence et contenu

ANNEXE 6 – Questionnaire administré lors des tables rondes

ANNEXE 7 – Compte rendu des tables rondes sur les critères actuellement utilisés et les critères souhaités - par discipline